

Sosiaalinen intranet strategiaviestinnässä assistentin työn tukena

Anna Nurkse

Tekijä(t) Anna Nurkse	
Koulutusohjelma Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Sosiaalinen intranet strategiaviestinnässä assistentin työn tukena	Sivu- ja liitesivumäärä 73 + 12
<p>Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää assistentille sopivia keinoja hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnässä. Opinnäytetyön tutkimusongelma oli, miten sosiaalinen intranet tukee strategiaviestintää assistentin työssä. Tästä juontuvat tarkentavat tutkimuskysymykset: Miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään? Mitä organisaation intranetissä tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät? Miten assistentti voi hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnässä?</p> <p>Tietoperustassa käydään läpi tutkimuksen kannalta keskeisimpiä kokonaisuuksia. Mitä tarkoitetaan strategialla organisaation yhteisenä asiana? Mitä taas strategiaviestinnällä tarkoitetaan ja mitkä ovat sen eri osa-alueet? Millaista on assistentin työ ja mitkä ovat assistentin tärkeimmät ominaisuudet? Miten sosiaalinen intranet eroaa viestinnällisestä intranetistä?</p> <p>Empiirinen osuus toteutettiin kahdessa osassa ja sen kohderyhmänä olivat Aito HSO ry:n jäsenet. 10.8.–18.9.2015 tehtiin kyselytutkimus, jonka tavoitteena oli selvittää, miten laajasti assistentit osallistuvat strategiaviestinnän eri osa-alueisiin ja miten laajasti assistentit hyödynivät sosiaalisen intranetin vuorovaikutusominaisuuksia. Tämän lisäksi etsittiin kyselyyn vastanneiden joukosta haastateltaviksi soveltuvia assistentteja. Kahdeksan teemahaastattelua suoritettiin 21.9.–5.10.2015.</p> <p>Tutkimuksen mukaan 31 % assistenteista osallistuu strategiaviestintään ja näistä 64 %:lla oli käytössään vuorovaikutuksen mahdollistava intranet. Eniten assistentit osallistuivat strategian toteutuksen viestintään (42 %). Vuorovaikutustyökaluista organisaatiossa oli eniten käytössä työntekijöiden mahdollisuus tuottaa sisältöä (71 %). Vähiten työkaluista olivat käytössä työkäykset (34 %).</p> <p>Johdon assistentit hyödyntävät sosiaalista intranetiä strategiaviestintään liittyvissä tehtävissä. He toimivat intranetin sisällöntuottajina ja innostavat muita osallistumaan.</p> <p>Tutkimuksen tuloksista on pääteltävissä, että sosiaalinen intranet toimii hyvänä apuna strategiaviestinnän tehtävissä etenkin johdon assistenttityössä. Sitä käytetään kuitenkin vasta vähän. Johdon assistentin on löydettävä työtehtäviensä ja oma-aloitteisuutensa kautta oma äänensä ja tapansa osallistua. Omien kykyjen aktiivinen ja harkittu esilletuominen avaavat mahdollisuuksia osallistua strategiatyöhön.</p>	
Asiasanat Strategia, viestintä, vuorovaikutus, intranet	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	3
1.2	Käsitteet.....	3
2	Strategiaviestintä.....	5
2.1	Strategian sisällön viestiminen	7
2.2	Strategian toteuttamisen viestintä	10
2.3	Strategiaprosessin viestintä	11
2.4	Assistentin roolin strategiaviestinnässä	12
2.5	Strategia organisaation yhteisenä asiana.....	14
2.6	Strategiaviestinnän onnistumisia ja haasteita	15
3	Assistenttityö	17
3.1	Assistentin tärkeimmät ominaisuudet	18
3.2	Aito HSO -yhdistys	18
4	Sosiaalinen intranet.....	20
4.1	Intranet työyhteisön viestintäkanavana	21
4.2	Web 2.0, Enterprise 2.0 ja sosiaalinen intranet	22
4.3	Sosiaalisen intranetin tuomia haasteita ja mahdollisuuksia	24
4.4	Sosiaalisen intranetin mahdollisuudet strategiaviestinnän tukena	26
5	Tutkimuksen toteuttaminen	30
5.1	Tutkimuksen kohteet, valittu kohderyhmä ja menetelmävalinnat	30
5.2	Kyselytutkimus	31
5.3	Teemahaastattelut	33
6	Tulokset	36
6.1	Haastateltavien taustatiedot.....	36
6.2	Strategiaan ja strategiaviestintään liittyvät haastattelutulokset	36
6.3	Intranetiin ja vuorovaikutustyökaluihin liittyvät haastattelutulokset.....	39
6.4	Vuorovaikutukseen ja kulttuuriin liittyvät haastattelutulokset.....	44
6.5	Assistentin työhön, rooliin ja ominaisuuksiin liittyvät haastattelutulokset	45
6.6	Kyselyn taustamuuttajat	49
6.7	Assistenttien osallistuminen strategiaviestintään.....	51
6.8	Intranetin vuorovaikutusvälineiden käyttö.....	53
6.9	Sosiaalinen intranet strategiaviestinnässä assistentin työssä.....	57
6.10	Sosiaalisen intranetin hyödyntäminen strategiaviestinnässä	58
6.11	Strategia organisaation yhteisenä asiana.....	59
6.12	Assistentin ominaisuudet	62
6.13	Yhteenveto.....	64
7	Pohdinta.....	66

7.1 Tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset	66
7.2 Tutkimuksen luotettavuus	69
7.3 Eettiset näkökohdat	71
7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	72
Lähteet	74
Liitteet	79
Liite 1. Maarit Rappin haastattelun runko	79
Liite 2. Kyselytutkimuksen saate	80
Liite 3. Kyselylomake	82
Liite 4. Teemahaastattelun runko	88
Liite 5. Tuloksista artikkeliksi	89

1 Johdanto

Intranetillä on keskeinen rooli työyhteisön yhteisenä foorumina. Sosiaalinen intranet on taasen sitä käyttävän organisaation työyhteisöviestinnän organisaatiokulttuurin ilmentymä. Mielenkiintoiseksi tämän aiheen käsittelyn tekee se, mitä Juholinkin (2013, 15) toteaa: työyhteisöviestintä on tiedon siirron sijaan nykyään vuoropuhelua. Jokainen meistä osallistuu, ja jokaisen jopa tulee osallistua, työyhteisönsä viestintään. Sama koskee myös strategiaviestintää. Näen, että sosiaalinen intranet antaa todella hyvän ja demokraattisen viestintäkanavan tälle vuoropuhelulle. Haluan tutkimuksella selvittää, miten tämä näkyy strategiaviestinnässä assistentin työssä.

Tämän opinnäytetyön yhtenä lähtökohtana on henkilökohtainen palava kiinnostukseni digitaaliseen työhön, työyhteisöviestintään ja strategiatyön onnistumiseen. Valmistuin HSO-sihteeriksi vuonna 1995 silloisesta Helsingin Sihteeripistosta. Olen tehnyt sihteerin töitä vain muutaman vuoden, ja osan siitä ajasta johdon assistenttina.

Opinnäytetyöni sai alkunsa aloitettuani tradenomi-täydentäjänä Haaga-Heliassa syksyllä 2014. Aloitin opinnot ”Toimiva strategiatyö” -opintojaksolla, jolla pohdimme assistentin roolia strategiatyössä. Keskustelimme erityisesti johdon assistentin omaleimaisesta organisatorisesta asemasta maastossa, joka sijaitsee ylimmän johdon ja työntekijöiden välissä. Päädyimme keskusteluissamme siihen, että johdon assistentit toimivat tai ainakin kokevat toimivansa puolueettomalla maaperällä. He ovat aktiivisessa vuorovaikutuksessa sekä työntekijöiden että ylimmän johdon kanssa. Heillä on ylimmän johdon kanssa läheisesti työskennellessään aitiopaikka strategiaan, ja sitä kautta he antavat panoksensa myös strategiaviestintään. He saattavat olla organisaatioissaan niitä henkilöitä, joiden tehtäväksi muodostuu selkeyttää ylimmän johdon strategianäkemys ymmärrettäväksi ja koko organisaatiota puhuttelevaksi sisällöksi. He tuntevat usein strategian taustat ja strategiatyön vaiheet.

Sitä kautta heräsi kiinnostukseni tutkia sitä, miten assistentit ja johdon assistentit osallistuvat strategiaviestintään, ja onko siinä työssä mahdollista hyödyntää työyhteisön vuorovaikutukseen perustuvaa sosiaalista intranetiä. Voisinko tutkimuksellani peräti auttaa assistentteja ja johdon assistentteja hahmottamaan, kuinka hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnän tukena?

Assistenttina työskentelyn sijaan olen työskennellyt sähköisten työympäristöjen ja erityisesti intranetien parissa vuodesta 2000 lähtien. Työssäni olen nähnyt intraneteissa tapahtuneen muutoksen viestinnän ilmoitustauluista työyhteisöjen sosiaalisiksi areenoiksi. Olen

nähty työurani aikana, miten työyhteisöjen sosiaalistuminen ja sosiaaliset verkostot sekä sosiaalinen media ovat muuttaneet viestintää ja työyhteisöjä. Työyhteisön sähköisen vuorovaikutuksen mahdollistava sosiaalinen intranet on yhtäältä persoonaton ja toisaalta persoonallinen työväline. Sen avulla voidaan vaikuttaa strategiatyössä merkittävästi työntekijöiden ymmärrykseen, motivaation ja sitoutumiseen.

Intranet ja sosiaalinen intranet ovat siis itselleni erityisen läheisiä aiheita, sillä työskentelen niiden parissa päivittäin. Tästä syystä pohdin omaa objektiivisuuttani tutkijana. Koen kuitenkin, että pitkä kokemukseni ja sille perustuva asiantuntemukseni tuo tämän aiheen tutkimukseen myös lisää näkökulmia ja syvyyttä. Opinnäytetyön yhtenä keskeisenä tavoitteenani onkin ollut alusta lähtien oman asiantuntijuuteni kasvattaminen, josta on suoraan apua nykyiseen työhöni intranetejä asiakkaille toimittavassa IT-yrityksessä. Olen omassa työssäni esimiehenä ja yksikön johtajana pohtinut työntekijöiden osallistamista strategiatyöhön. Yrityksessämme johtajana toimiessani jalkautan yrityksemme strategiaa omalle 30 työntekijän yksikölleni, ja siinä työssä vuorovaikutus ja sähköisten välineiden käyttö ovat keskeisessä asemassa.

Tämän opinnäytetyön kautta sain mahdollisuuden lähestyä päivittäistä työtäni sosiaalisten intranetien parissa toisella tavalla: tutkimalla syvällisesti strategiaviestinnän ja sosiaalisen intranetin välistä yhteyttä ja tätä kautta kirkastaa omaa näkemystäni aiheesta. Lisäksi sain mahdollisuuden tarkastella, miten assistentit ja johdon assistentit kokevat oman roolinsa strategiaviestinnässä ja miten he hyödyntävät vaikutusvaltaista ja keskeistä sijaintiaan organisaatiossa.

Käyn tämän raportin aluksi läpi tutkimuksen taustan, tutkimusongelman ja tutkimuksen tavoitteet. Toinen luku aloittaa tietoperustaa käsittelevän osuuden, jonka aluksi käyn läpi strategiaviestinnän teoreettisen viitekehyksen, jonka ympärille myös tutkimus rakentuu. Sen jälkeen käsittelen assistentin työtä ja työtehtäviä, assistentin ominaisuuksia ja assistenttien roolia strategiaviestinnässä. Esittelen myös tutkimukseni kohderyhmän Aito HSO-yhdistyksen. Neljännessä luvussa käsittelen intranetiä ja sosiaalista intranetiä sekä käsitteinä ja työvälineinä. Tämän jälkeen on mahdollista lähteä muodostamaan yhteys näiden kahden välille: miten sosiaalista intranetiä voi hyödyntää strategiaviestintää tukevana työkaluna.

Opinnäytetyön empiirinen osuus alkaa viidennestä luvusta, jossa esittelen toteuttamani tutkimuksen. Sen jälkeen esittelen tutkimuksen tulokset ja tarkastelen niitä. Arvioin myös tutkimustulosten luotettavuutta ja eettisyyttä. Johtopäätöksissä summaan tulokset yhteen ja esittelen keinoja auttaa assistentteja ja johdon assistentteja osallistumaan strategiavies-

tintään sosiaalista intranetiä hyödyntäen. Lopussa arvioin opinnäytetyöprosessia ja esitellen tutkimuksen, ja erityisesti tulosten analysoinnin, aikana mieleeni nousseita jatkotutkimusehdotuksia.

1.1 Tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Opinnäytetyön tutkimusongelma on, miten sosiaalinen intranet tukee strategiaviestintää assistentin työssä. Tästä juontuvat tarkentavat tutkimuskysymykset:

- Miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään?
- Mitä organisaation intranetissä tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät?
- Miten assistentti voi hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnässä?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää assistentille sopivia keinoja hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnässä. Toivon tutkimustuloksista olevan apua siinä, miten assistentit voivat kehittää taitojaan strategiaviestintään liittyvissä tehtävissä, ja näin auttaa organisaatioitaan menestymään strategian toteutuksessa.

Tutkimuksen tulosten ja tekemieni johtopäätösten avulla haluan esitellä assistenteille ja johdon assistenteille mahdollisuuksia osallistua strategiaviestintään erityisesti sosiaalista intranetiä hyödyntäen. Miten johdon assistentti voi oman roolinsa kautta auttaa yrityksen strategian toteutumisessa strategiaviestinnän avulla sosiaalista intranetiä hyödyntäen? Etsin käytännön neuvoja annettavaksi assistenteille ja miksei laajemminkin työntekijöille. Esimiehet voivat hyödyntää tutkimustietoa assistentteina toimivia alaisia tukeakseen. Tutkimus saattaa auttaa näkemään alaisten merkittävä rooli strategiaviestinnässä, ja sitä kautta strategian toteutuksen onnistumisessa.

Kun tutkimusjoukoksi muodostui Aito HSO:n jäsenistö, tuli mukaan myös halu auttaa assistentteja löytämään keinoja osallistua strategiaviestintään. Myös Aito HSO ry:n edustaja innostui tästä. Päätimme tehdä aiheesta artikkelin (liite 5) Aito HSO ry:n jäsenille lähetettävässä Aito-lehdessä.

1.2 Käsitteet

Tässä luvussa kuvaan ja määrittelen opinnäytetyössä käsitellyt keskeisimmät teemat ja niiden ydinkäsitteet. Käsitteiden määrittelyssä käytetyt lähteet valitsin sen perusteella, että ne olivat käyttämäni päällähteet. Juholin (2013) toimi päällähteenä viestinnän ja erityisesti työyhteisöviestinnän tietoperustassa. Strategiaan liittyvien käsitteiden määrittelyssä käytin päällähteenä Härmäläisen ja Maulan määritelmiä, enkä esimerkiksi yhtenä strategian tietoperustassa merkittävänä lähteenä toiminutta Kamenskyä (2014). Päädyin tähän siksi, että

Hämäläinen ja Maula lähestyvät strategiaa nimenomaan viestinnän kautta. Intranetin ja sosiaalisen intranetin määrittelyssä käytin sekä Juholinia (2013) että tuoretta Kolehmainen ja Korhosen (2014) tekemää tutkimusta, ja siinä esitettyjä määritelmiä. Näiden yhdistelmällä löysin ajankohtaisen ja samalla omaa asiantuntemustani ja kokemustani vastaavan määritelmän.

Visio kertoo organisaation tavoitteleman tulevaisuuden tilan. Sen tulee olla henkilöstölle tavoittelemisen arvoinen. **Missio** kertoo, miksi yritys on olemassa, mitä se tekee ja miksi. Se vastaa kysymyksiin organisaation perustehtävästä ja toiminnan tarkoituksesta. **Strategian** avulla organisaatio tähtää vision saavuttamiseen ja missionsa toteuttamiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 15–16.) **Arvot** ovat yksi organisaation keskeisistä ohjenuorista ja tästä syystä työntekijät ovat hyvin usein mukana niitä määrittämässä. Arvot kuvaavat työyhteisön jokapäiväisen toiminnan periaatteita, jotka vastaavat kysymykseen ”Miten meidän pitäisi toimia?”. (Hämäläinen & Maula 2004, 14, 18.)

Juholin (2013, 23, 66) yksinkertaistaa, että viestinnässä on aina kyse prosessista, ihmisten välisistä suhteista ja merkityksenluonnista. Yhteisöviestintä on johdettua viestintää. **Strategiaviestinnällä** varmistetaan, että organisaatio kulkee samaan suuntaan ja toteuttaa samaa päämäärää. Strategiaviestinnän tarkoituksena on viestiä organisaation päämäärät, ja keinot, joilla ne saavutetaan. Tämän tarkoituksena on varmistaa organisaation menestys. (Hämäläinen & Maula 2004, 11, 13, 32.)

Intranet on organisaation sisäinen internetteknologiaa hyödyntävä verkko, johon vain organisaation jäsenet pääsevät. Intranet on työskentelyssä toimivan apuvälineen lisäksi uudenlainen tapa toimia, joka luo samalla työyhteisön viestintäkulttuuria. (Juholin 2013, 216, 324–325.) Intranetissä jaetaan tietoa ja dokumentteja. Perinteisesti tiedon jako tapahtuu yksisuuntaisesti työnantajalta työntekijöille (Kolehmainen & Korhonen 2014, 23).

Sosiaalisen intranetin käsitettä käytetään vaan osassa aihetta käsittelevässä lähdeaineistossa. Muita käytettyjä termejä ovat esimerkiksi Web 2.0 ja Enterprise 2.0, jotka molemmat ovat esiintyneet käsitteinä ennen sosiaalista intranetiä. Sosiaalista intranetiä käsiteltäessä tarkoitetaan vuorovaikutuksen eri välinein mahdollistavaa intranetiä. Juholin (2013, 216) kuvaa sosiaalista intranetiä vuorovaikutukselliseksi intranetiksi, joka mahdollistaa keskustelun ja kommentoinnin. Kolehmainen ja Korhonen (2014, 25) kutsuvat sosiaalisesti intranetiksi kaikille työyhteisön jäsenille avointa ja vuorovaikutuksellista ympäristöä, jossa koko työyhteisö toimii myös sisällöntuottajana.

2 Strategiaviestintä

Yritykset määrittelevät olemassaolonsa tarkoituksen hyvin eri tavoin. Ne kuitenkin tähtäävät yleensä menestykseen, ja suuri osa myös kasvuun. Kamenskyn (2014, 28–29) mukaan liiketoiminnan johtamisen ja kehittämisen neljä tärkeintä ulottuvuutta ovat strategia, johtaminen, osaaminen ja vuorovaikutus. Niille on yhteistä, että jokainen niistä ratkaisee yrityksen menestyksen pitkällä aikavälillä.

Strategiaa on mahdollista lähestyä monella eri tavalla, eikä strategiakäsitteelle ole olemassa yksiselitteistä kuvausta. Jones (2008, 8) sanoo, että strategian tulee vähintään kertoa ”mihin olemme menossa ja miten me sinne pääsemme”. Hämäläinen ja Maula (2004, 16) kuvaavat strategiaa karttana, joka kertoo, miten yrityksen visio saavutetaan. Näin se kertoo yrityksen tavan menestyä tulevaisuudessa. Tuomi ja Sumkin (2011, 9) kuvaavat strategiaa arkityötä johtavaksi oppaaksi. Se on työväline, jonka avulla tulevaisuus tehdään. Kamensky (2014, 16–17) taas liittää strategian yrityksen kykyyn menestyä kilpailussa ja erottautua kilpailijoista. Tässä yhteydessä hän puhuu strategiaan liittyvästä tulevaisuuteen katsomisen paradoksista: ”Ihminen ymmärtää elämää vain jälkikäteen, mutta elämää täytyy elää eteenpäin”.

Edellä esitetyissä kuvauksissa näyttäisi olevan yhteistä yrityksen tavoite menestyä liiketoiminnassaan. Toinen tärkeä strategiamäärittämissä esiintyvä elementti on tulevaisuuteen katsominen. Strategian avulla koetamme tehdä näkymättömästä ja vielä tuntemattomasta jollain tavalla hallittavaa. Strategiaviestinnällä pyritään siihen, että tämä tuntemattoman tulevaisuuden tavoittelu voidaan ymmärtää yhteisesti. Se on mahdollisimman konkreettista ja koskettaa kaikkia organisaation jäseniä.

Jones (2008, 163) jakaa strategiatyön toisiaan seuraaviin vaiheisiin, jotka ovat analysointi ja suunnittelu, strategian muotoilu ja toteutuksen suunnittelu, strategian lanseeraus, seuranta ja sitoutuminen, juurtunut strategia ja tulosten seuranta. Käytännössä huomio tuntuu kuitenkin edelleen kiinnittyvän pääsääntöisesti strategian sisältöön ja strategiaprosessi unohdetaan. Suomen yli 200 000 yrityksestä strategiaa käyttävät johtamisessaan suuret ja osa keskisuurista yrityksistä (Kamensky 2014, 14–15). Näin ollen vaikuttaisi siltä, että strategia liittyy tällä hetkellä lähinnä suurten joukkojen liikuttamiseen. Hämäläinen ja Maula (2004, 95) muistuttavat, että henkilöstö ei välttämättä hahmota arkityötään strategiatyöhön kuuluvaksi.

Reilut viisi viimeistä vuosikymmentä voidaan kuvata kymmenen eri strategisen koulukunnan avulla. Niistä ensimmäinen sai alkunsa 1960-luvulla. Kolme ensimmäistä strategia-

koulukuntaa ovat ohjailevia ja kuvaavat, miten strategia pitäisi muodostaa. Kuusi koulukuntaa kuvaa strategian muodostumisen prosessia. Kymmenes koulukunta yhdistää kaikki muut koulukunnat. (Mintzberg, Ahlstrand & Lampel 2005, 5–6.)

Myös Suomessa on strategiaa kohtaan tehty lähestyminen muuttunut merkittävästi viimeisten 50 vuoden kuluessa. Aluksi puhuttiin pitkän tähtäyksen suunnittelusta, jota hallitsi budjetointi. Sitä seurasi strategisen suunnittelun vaihe, jossa pieni ryhmä toimi strategian sisällön suunnittelijana. Tässä vaiheessa haasteeksi nousi, miten suunnitelmat viedään käytäntöön. Tämän ansiosta oivallettiin strategian ja johtamisen yhteys, jolloin saadaan yhteys myös suunnitelman ja toteutuksen välille. Tätä seuranneessa strategisen ajattelun vaiheessa pyrittiin tuomaan lisää näkökulmia toimivaan strategiatyöhön. Viidennessä vaiheessa strategia on saavuttanut vuorovaikutuksen, jolloin puhutaankin strategisesta vuorovaikutusjohtamisesta. Sillä pyritään ratkaisemaan organisaation ulkoisen ja sisäisen maailman välinen vuorovaikutus. (Kamensky 2014, 26–28.)

Kamensky (2014, 342) sijoittaa strategisen viestinnän osaksi organisaation strategisen osaamisen vuorovaikutusprosessia, jonka kolme muuta osa-aluetta ovat ammattimainen strategiatyöskentely, operatiivisen johtamisen kytkentä strategiaan ja strategian koulutus. Strategiaviestintää tarvitaan siihen, että yrityksen työntekijä tuntee yrityksen strategian päälinjat ja miten ne kytkeytyvät heidän työnsä yksityiskohtiin. Strategiaviestinnän avulla työntekijä kykenee soveltamaan strategiaa omassa työssään. (Hämäläinen & Maula 2004, 161.) Onnistunut strategiaviestintä auttaa työntekijää näkemään kokonaisuuden ja tietää oman osuutensa osana sitä. Hän kykenee hyödyntämään strategiaa arkisissa valinnoissaan.

Strategiaviestintä näkyy organisaatiossa erilaisina sanoina ja tekoina, jotka rakentavat hyvää henkeä, luottamusta ja sitoutumista. Se myös määrittelee organisaation kulttuurillisia arvoja ja normeja. Strategiaviestintä kertoo muutoksen syitä ja ilmaisee valintoja. Se asettaa tavoitteita ja seuraa tavoitteiden toteutumista. (Hämäläinen & Maula 2004, 29.) Strategiaviestintä ei ole strategiatyön irrallinen osa, vaan kulkee mukana strategiatyöskentelyn eri vaiheissa (Suominen ym 2012, 153). Strategiaviestintä ei myöskään ole sama kuin strategian toteutus tai jalkautus (Kamensky 2014, 345).

Hämäläinen ja Maula (2004, 28) jakavat strategiaviestinnän kolmeen osa-alueeseen, jotka ovat strategian sisällön viestintä, strategian toteutuksen viestintä ja strategiaprosessin viestintä. Avaan näitä osa-alueita kolmessa seuraavassa luvussa.

2.1 Strategian sisällön viestiminen

Strategian sisällön viestinnän avulla strategiaa luodaan ja toimeenpannaan. Se sisältää tiedottamisen ja strategian yhteisen ymmärryksen luomisen. Viestintää suunniteltaessa on otettava huomioon myös väärinymmärrykset. (Hämäläinen & Maula 2004, 28, 147.)

Yhteisen ymmärryksen muodostuminen onnistuu vain vuorovaikutuksen avulla: keskustelemalla, esittämällä näkemyksiä ja nostamalla erille jopa ristiriitaisia asioita. Yhteisen kielen käyttö strategiaan liittyvissä termeissä on perusedellytys yhteisen ymmärryksen muodostamisen kannalta (Kamensky 2014, 32). Organisaatiossa on tärkeä sopia yhteisistä termeistä ja siitä, mitä ne juuri tässä organisaatiossa käytettynä tarkoittavat. Tällä tavoin on mahdollista keskustella strategiasta, ja muodostaa organisaation kannalta merkityksellinen yhteinen ymmärrys strategian sisällöstä.

Sekä Jones (2008, 89) että Kamensky (2014, 68) pohtivat yrityksen olemassaolon tarkoitusta. Miksi olemme olemassa? Kamensky listaa elämäntehtävän kolmeksi pääelementiksi toiminta-ajatuksen, vision ja arvot. Toiminta-ajatus kertoo, miksi yritys on olemassa ja mikä on sen perustarkoitus.

Visiolle ja missiolle on useita eri määritelmiä, aivan kuten strategiallekin. Visiolla voidaan ilmaista haluttua tulevaisuuden tilaa. Missiolla taas voidaan ilmaista organisaation olemassaolon tarkoitus. (Hämäläinen & Maula 2004, 15.) Visio on siis organisaation pitkän aikavälin tavoite ja tulevaisuuden strateginen tahtotila. (Kamensky 2014, 82.) Vision ja mission avulla tehtävä strategiaviestintä ei ole täysin ongelmaton. Niiden sisältöä ei välttämättä ymmärretä organisaatiossa samalla tavalla, etenkin silloin kun se yritetään kiittää yhteen napakkaan lauseeseen. (Jones 2008, 86–88.)

Arvot ovat organisaation tekemistä ohjaavat periaatteet. Arvot kertovat, miten organisaatiossa käyttäydytään ja tehdään päätöksiä. Organisaation arvot voivat olla esimerkiksi seinällä. Mutta vielä parempi on, jos ne ovat ihmisten mielissä ohjaamassa tekemistä, eivätkä kaipa muistutusta. (Jones 2008, 89, 99.) Arvoilla voidaan ilmaista jotain yrityksen kulttuurista, joskin vahvasti yksinkertaistettuna versiona (Kamensky 2014, 76).

Käsitteitä ja niiden tulkintoja on paljon. Hämäläinen ja Maula (2004, 14) kehottavatkin määrittelemään organisaation yhteisen käsitteistön. Samat käsitteet tarkoittavat eri asioita eri henkilöille ja eri organisaatiossa. Yleiskielen käyttäminen auttaa henkilöstöä ymmärtämään, mitä strategiassa käsitellään. Sen käyttäminen mahdollistaa hienojen termien viljelyn sijaan koko henkilöstön kesken käytävän keskustelun. Myös Kamensky (2014, 32)

kehottaa strategiakäsitteistä puhuttaessa käyttämään organisaation yhteistä kieltä. Jopa tavallisimmat käsitteet saattavat eriävistä taustoista johtuen merkitä eri ihmisille eri asioita.

Usein strategian kieli on sellaista, että strategia saatetaan kokea yhtäältä liian yleisellä tasolla määritellyksi tai toisaalta liian kaukaiseksi työntekijän omaan arkeen nähden. Tämä on mahdollista välttää mieleenpainuvalla, jopa tarinallisella, tai ainakin vähintään ymmärrettävällä, strategian määrittelyllä. Erityisen tärkeää on kiteyttää kaikesta strategian sisällöstä tärkeimmät ydinviestit. Se voidaan tehdä niin sanottujen avaintemojen avulla. (Hämäläinen & Maula 2004, 84–85.) Sitaattien avulla on mahdollista kertoa asia epäsuorasti tai viestiä jokin mutkikkaampi asia toisen henkilön kautta. Näin voidaan välttää monimutkainen tilanne tai syyttäväksi koettu asenne. Asiakkaiden tai työntekijöiden sanomisia kannattaa kerätä sopivaksi lainauksiksi, ja hyödyntää niitä viestinnän tehokeinona. (Jones 2008, 117.)

Tarinankerronnan hyödyntäminen auttaa työntekijöitä sekä ymmärtämään strategian sisältöä että viestimään siitä muille. Lyhyessä muodossa esitetyt iskulauseet eli sloganit toimivat strategiaviestinnän lisäksi myös yhteisöllisyyden luomisessa. (Hämäläinen & Maula 2004, 87, 89.) Myös Jones (2008, 111–112) kuvaa tarinankerronnan merkitystä strategian sisällön viestinnässä. Tarina voi olla voimakas kasvutarina, kuten Applen alkuajat autotalissa. Tarinat sisältävät jotain oleellista organisaation luonteesta ja kulttuurista.

Strategian esittäminen kuvana, kaaviona tai karttana on hyvä keino visualisoida ja selkeyttää monimutkaista tai runsastekstistä kokonaisuutta. Arjen asioiden avulla strategiaa voi havainnollistaa työntekijöille onnistuneiden esimerkkien kautta. (Hämäläinen & Maula 2004, 91, 93.) Myös Jones (2008, 102, 104.) suosittelee strategiaviestinnässä yhden sivun kokoisen strategiakartan käyttöä. Se lähtee visiosta tai missiosta, se esittelee taloudelliset tavoitteet linkitettyinä asiakkaisiin, ja johtaa lopulta organisaation arvoihin ja kyvykkyyksiin. Salas, Kristy ja Huxley (2014, 109–126) kuvaavat strategian visualisointia strategiaviestinnässä ja strategian toteutuksessa tapaustutkimuksen avulla. He liittävät ne strategian sisällön ja strategian toteutuksen kannalta organisaation keskeisimpiin prosesseihin. Tämä auttaa ymmärtämään paremmin strategiaa. Lisäksi se myötävaikuttaa organisaation prosessien kautta tehdyn linkityksen avulla strategian parempaan ja tehokkaampaan toteutukseen. Tuomi ja Sumkin (2011) omistavat kokonaisen kirjan esitelläkseen, miten strategian voi esittää kuvana. Niin hyvänä strategiatyökaluna he sitä pitävät.

Strategia on tulkinnallinen ilmiö. Tätä kautta ajateltuna strategiaviestintä on parhaimmillaan organisaatiossa käytävää vuoropuhelua, jossa esitetään näkemyksiä ja tehdään tulkintoja. (Suominen ym 2012, 152.) Viestinnällä on keskeinen rooli yhteisen ymmärryksen

muodostamisessa. Työyhteisö rakentaa keskustellen yhteistä näkemystä strategian sisällöstä. Työntekijän tulee olla mukana organisaation strategian toteuttamisessa ja ymmärtää, mistä siinä on kyse, voidakseen viestiä strategiasta. Kamenskyn (2014, 343) mukaan strategiaprosesseihin samanaikaisesti osallistuvat voivat parhaiten saavuttaa yhteisen ymmärryksen ja näkemyksen. Strategiaviestinnässä on huomioitava, että strategiaa työskenteleminen ovat ajatuksissaan jo huomattavasti pidemmällä verrattuna niihin, jotka eivät ole olleet työssä osallisina (Jones 2008, 5). Suominen ym (2012, 152) kehottavat antamaan tilaa vuorovaikutukselle, mikäli tähdätään koko organisaation jaettuun tulkintaan. Myös Tuomi ja Sumkin (2014, 13) korostavat puheen merkitystä yhteisen todellisuuden rakentajana. Toisaalta taas puheen ja toiminnan yhdenmukaisuus varmistaa organisaatiossa strategian maastoutumisen.

Strategiaviestinnässä on huomioitava, että jokainen kuulija tulkitsee viestin omista taustoistaan ja lähtökohdistaan. Näin ollen liian yksisuuntainen viestintä saattaa johtaa viestinnän epäonnistumiseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 150.) Avoin keskustelu teemojen ympärillä auttaa ymmärtämään, miten eri taustat vaikuttavat sisältöjen tulkintaan. Tuomalla eritaustaisia ihmisiä keskustelemaan aiheesta saadaan varmasti monipuolisempi keskustelu, kuin mitä kukaan yksittäinen henkilö tai työryhmä voisi esitykseksi valmistella.

Hämäläinen ja Maula (2004, 31–43) tiivistävät, miksi strategiaviestintä on tärkeää. Tavoitteellinen työskentely on kytköksissä organisaation menestykseen. Oman työn merkityksen ymmärtäminen motivoi työntekijää. Strategian hyväksyntä on mahdollista saavuttaa viestimällä strategian eduista. Strategian toteuttaminen vaatii myös sen kytkemistä arkityöhön. Strategiasta kerrottaessa on keskityttävä sisällön lisäksi myös kerrontatapaan. Strategiatarinan on sisällettävä seuraavat elementit (Jones 2008, 6, 85):

- Missä olemme nyt?
- Minne haluamme mennä?
- Miten pääsemme sinne?
- Miten tämä kerta eroaa edellisistä?
- Mitä minä tästä saan?

Koska strategian on tarkoitus vastata siihen, miten pärjäämme kilpailussa, tulee sen myös kertoa, mitä me teemme ja mitä me emme tee. Monesti se, että päätämme olla tekemättä jotain, tarkoittaa myös muutosta strategiassa. (Jones 2008, 92.) Työntekijöiden ymmärrys yrityksen tekemistä strategisista valinnoista lisää työntekijöiden motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Hämäläinen & Maula, 2004, 161). Myös Kotter (2014, 1.) lähestyy strategiaa muutoksen, mutta myös kilpailun voittamisen kautta. Hän esittää, miten säilyt-

tää kilpailukyky ja kasvaa kannattavasti eksponentiaalisesti kiihtyvällä vauhdilla muuttuvassa maailmassa.

Muutos lähtee ympäristön herkästä tarkastelusta. Organisaation on pysyttävä muutosvaatimusten tahdissa. Kamensky (2014, 37, 32.) onkin pohtinut strategiseen muutokseen liittyvää välttämättömyyttä ja kysyy, ”miten organisaatiot saataisiin tekemään merkittävät muutokset vapaaehtoisesti ja riittävän ajoissa”. Strategian uudistaminen vaatii myös viestintää muutostarpeista ja tavoiteltavista suunnanmuutoksista (Hämäläinen & Maula 2004, 36). Muutoksen viestiminen tarkoittaa monesti myös sen viestimistä, miten toimintatapojen tulisi muuttua. Uusiin toimintatapoihin tulisi kannustaa ja vanhoista toimintatavoista kannustaa luopumaan. (Jones 2008, 93.)

Koska strategia tarkoittaa yleensä muutosta toiminnassa, se aiheuttaa työntekijöissä sekä positiivisia että negatiivisia tunteita. Strategiaviestinnän tavoitteena on saavuttaa työntekijöiden hyväksyntä ja halu toimia strategian mukaisesti. Siihen päästään perusteluilla ja osoittamalla muutoksen kautta saavutetut edut. (Hämäläinen & Maula 2004, 36.) Organisaation oman henkilön tulisi viestiä strategian sisältö henkilöstölle. Tehtävää ei pitäisi antaa ulkopuolisen konsultin hoidettavaksi. Konsultti voi toimia sparraajana esitystapoja mietittäessä. (Jones 2008, 142.)

Tehokkuutta voi lisätä, kun työntekijät tietävät yrityksen toiminnoista, ongelmista, tavoitteista ja kehityksestä (Hämäläinen & Maula 2004, 161). Yksi tapa kertoa mihin tähtäämme, on asettaa tavoitteita. Missä ajassa tavoitellun asian, kuten esimerkiksi liikevaihdon tai kannattavuuden, tulee muuttua ja miten paljon? (Jones 2008, 93.)

2.2 Strategian toteuttamisen viestintä

Tiedämme kyllä, mitä strategia on, mutta emme tiedä, miten se johtaa tuloksiin. Tutkimusten mukaan jopa kolme neljästä suurista organisaatioista kokee haasteita strategian toteutuksessa. (Sull, Homkes & Sull 2015, 60.) Usein strategiaa ei konkretisoida riittävästi, se ei näy arjen työssä ja se jää ainoastaan sanoiksi erilaisissa dokumenteissa. Strategian viestintä saatetaan täysin sivuuttaa, kun keskitytään muihin strategian toteutukseen liittyviin tehtäviin. (Hämäläinen & Maula 2004, 144–155.)

Kolmasosa organisaatioiden johdosta sanoo strategian toteutuksen suurimmaksi ongelmaksi vaikeuden mukautua riittävän nopeasti muuttuvaan markkinaan (Sull ym. 2015, 62). Jalkautusvaiheessa on tärkeää seurata strategian toteutumista. Menestystarinoita pitäisi alkaa syntyä, ja niitä pitää myös julkaista esimerkkeinä siitä, mitä yritys yrittää saavuttaa.

Näin sekä vahvistetaan tarinaa että kerrotaan todellisesta edistymisestä, ja vaikutetaan tätä kautta henkilöstön sitoutumiseen. (Jones 2008, 166.)

Strategiatyössä tehtävän käsitemaailman ja käytännön maailman riippuvuuksien yhdistäminen aiheuttaa organisaation työntekijöille haasteen. Se johtaa siihen, että henkilöstö ei johtoa lukuun ottamatta välttämättä ymmärrä strategian merkitystä. Se ymmärretään yleensä vasta jälkikäteen, kun taas elämää ja strategiaa pitäisi elää eteenpäin. (Kamensky 2014, 14.) Päivittäisessä työssä tehtävä päätöksenteko helpottuu, kun työntekijä ymmärtää strategian sisällön ja organisaation päämäärän (Hämäläinen & Maula 2004, 28, 41). Jones (2008, 2) kuvaakin oivallisesti, että strategian on oltava strategian toteutuksesta vastaavien päissä, sydämissä ja käsissä. Tällä tavoin se näkyy heidän jokapäiväisissä tekemisissään.

Strategian toteuttamiseen liittyvällä viestinnällä tarkoitetaan työssä tehtävää viestintää, jolla arkinen toiminta yhdistetään organisaation strategiaan (Hämäläinen & Maula 2004, 28, 40). Muutoksen pitäisi alkaa tapahtua lanseerausvaihetta seuraavassa seuranta- ja sitoutumista sisältävässä vaiheessa. Vielä tässäkin vaiheessa strategian viesti saattaa muuttua, sillä se kehittyy matkan aikana. Sekä strategiaa että strategiaviestiä on myös syytä jalostaa toteutuksessa opitun mukaisesti. Strategian suunnittelu ja käyttöönotto on jatkuva prosessi. Organisaatioon juurtuneiden muutosten pitäisi alkaa näkyä ensimmäisten 3–6 kuukauden aikana. Tämänkin jälkeen on edelleen syytä jatkaa strategiaviestintää ja saavutettujen tulosten esittelyä sekä henkilöstölle että muille sidosryhmille. (Jones 2008, 166.)

2.3 Strategiaproessin viestintä

Strategiaproessin viestinnällä tarkoitetaan esimerkiksi strategian laatimiseen liittyvien aikataulujen, vastuiden ja roolien viestimistä. Jalkautus epäonnistuu usein juuri epäselvien vastuurajojen ja päätöksenteko-oikeuksien takia. (Hämäläinen & Maula 2004, 28, 144).

Strategiaproessin esittäminen kaaviona saattaa auttaa henkilöstöä hahmottamaan, mitkä organisaation arjessa tapahtuvat asiat liittyvät nimenomaisesti yrityksen strategiaproessiin. Haasteena on, että ennakolta esitetty kaavio saattaa toteutua arjessa varsin erilaisena. Tähän voi olla syynä se, että kaavion lisäksi todelliseen strategiaproessiin saattaa liittyä epävirallisia keskusteluja ja kehitystilanteita. (Hämäläinen & Maula 2004, 94–95.)

Ennen strategian lanseerausta on hyvä varata aikaa suunnitella lanseerausta seuraavien kuukausien viestintää. Silloin strategia viestitään koko henkilöstölle. Mitä viestitään, kenel-

le ja kenen toimesta, ja minkä tapahtumien yhteydessä? Lanseerauksen jälkeinen kauden parin mittainen jakso toimii myös strategiaviestintäprojektin arvioinnin virstanpylväänä. Strategiaviestinnän onnistumista ja saatua palautetta on syytä arvioida lanseerausvaiheessa viikoittain. (Jones 2008, 165.)

2.4 Assistentin roolin strategiaviestinnässä

Strategiaviestintä ei ole perinteisesti juurikaan ollut tutkimuksen pääfokus strategiakirjallisuudessa, vaan pääpaino on ollut strategian suunnittelussa ja toteutuksessa (Hämäläinen & Maula 2004, 26). Tämän opinnäytetyön tutkimuksen kohteista, strategiaviestinnästä ja sosiaalisesta intranetistä, löytyy molemmista erikseen tutkimustietoa.

Johdon assistentin näkökulmasta strategiaa tutkittaessa on tultu siihen tulokseen, että johdon assistentit voisivat ja haluaisivat osallistua nykyistä enemmän strategiaviestintään. Strategiatyöhön liittyvää johdon assistenttityötä ovat tutkineet mm. Kärnä (2014), Mikkonen (2014), Savinainen (2013) ja Ilonen (2010). Johdon assistentin näkökulmasta on tutkittu lähinnä strategian ja strategiaviestinnän eri osa-alueita. Sosiaalista intranetiä on tutkittu yleisemmin työyhteisöissä. Mutta tutkimuksia ei löytynyt sosiaalisesta intranetistä assistenttityössä.

Lähimpänä tätä on ollut Savinainen (2013, 24–25), joka on tutkinut opinnäytetyössään johdon assistentin roolia ja osaamista strategiatyön tukena. Hänen tekemänsä tutkimuksen mukaan strategiaviestinnässä käytettiin usein monia eri kanavia. Yleisintä oli viestintä yrityksen intranetissä. Vuoropuhelua ja johdon läsnäoloa pidettiin hyvin tärkeänä, jotta työntekijät saavat mahdollisuuden kysyä ylimmältä johdolta strategiaan liittyvistä asioista. Myös Savinainen havaitsi tutkimuksensa avulla, että assistenttia voitaisiin käyttää nykyistä enemmän viestinnässä ja tiedonhaussa. Assistenttien viestintätaitoja pidettiin hyvinä ja strategia koettiin osaksi jokapäiväistä työtä.

Kärnä (2014) mukaan ylimmän johdon ja ruohonjuuritason työntekijöiden välillä toimivien keskitason toimijoiden, kuten keskijohdon ja assistenttien, voimaantumista ja roolia strategiaprosessissa ja implementoinnissa. Johdon assistentit ovat halukkaita kehittämään omaa rooliaan strategiatyössä. Lisäksi haastatteluissa ilmeni, että johdon assistentit eivät aina käsittäneet tekevänsä strategiaan liittyvää työtä, kuten tehdessään strategiatyön koordinoitua tai johdon avustamista strategian suunnittelussa.

Karjalainen (2014) on tutkinut assistentin erilaisia rooleja ja etenkin sitä, millaista assistentin työ on lähitulevaisuudessa. Hänen mukaansa johdon assistentti tuntee strategian. Hän

myy ja puolustaa sitä muiden työntekijöiden kanssa käydyissä keskusteluissa. Teknologian tulee tulevaisuudessa vapauttamaan aikaa, jolloin johdon assistentit voivat osallistua aktiivisemmin strategiatapaamisiin.

Aallon (2013, 7) tekemän tutkimuksen mukaan ylimmän johdon assistenttia on johtoa helppompaa lähestyä, minkä vuoksi assistentilla on tiedonvälitysrooli. Yksi tärkeistä assistentin rooleista liittyy strategian implementointiin. Assistentin roolissa on ymmärrettävä, mikä tieto on luottamuksellista ja mikä taas edistää hänen tiedonvälitysroolissaan organisaation etua.

Arnott (2015) kysyy, voiko johdon assistentti olla tehokas työssään tuntematta organisaation missiota, visiota ja strategiaa ja listaa kahdeksan johdon assistentin tärkeintä ominaisuutta. Yksi niistä on kyky ymmärtää liiketoimintastrategia. Ilman tätä ymmärrystä johdon assistentti työskentelee pimeässä tietämättä, mikä on tärkeää ja mikä ei, millä taas on vaikutuksia töiden priorisointiin. Karjalaisen (2014) tekemän tutkimuksen mukaan tulevaisuuden johdon assistentin tulee tuntea ja ymmärtää organisaation strategia. Assistentti puolustaa strategiaa, myy sitä organisaatiossaan ja toimii sen ja strategisten tavoitteiden puolesta puhujana samalla työskennellen koko organisaation muun henkilöstön kanssa tavoitteiden saavuttamiseksi.

Mikkonen (2014) on tutkinut johdon assistenttien roolia yritysten strategiaprosessissa. Mikkosen tutkimuksen mukaan assistentin työpanoksesta voisi olla apua strategiaviestinnässä.

Ilonen (2010) on tutkinut johdon assistenttityötä strategisen johtamisen tukena. Hänen tutkimuksessaan ilmeni, että johdon assistenteja ei juurikaan käytetä strategian suunnitteluvaiheessa, vaan strategiaprosessi on suurimmaksi osaksi johdon aluetta. Tämän tutkimuksen tulosten mukaan assistenttien itsensä kuvaamana heidän roolinsa on strategiaprosessissa joko vähemmän tai ei lainkaan tärkeä. Yli puolet kyselyyn vastanneista olisi kiinnostunut osallistumaan strategiaprosessiin nykyistä enemmän.

Mantere (2003, 99) lähestyy tutkimuksessaan strategiaa yksilön kautta. Hän käsittelee myös sitä, miten yksilö toimii strategian toteuttajana ja millainen asema yksilön työssä strategialla on. Hän kuvaa yksilöiden sosiaalisia asemia ylimmästä johdosta operatiiviseen henkilöstöön saakka. Tutkimuksen mukaan ylimmän johdon assistentti voi toimia strategisena tukena, jonka päätehtävänä on tarjota keinoja tai palveluita strategian omaksumiseksi eri puolilla organisaatiota.

Salminen (2014) on tutkinut viestintäjohtajan roolia vuorovaikutteisessa strategisessa viestinnässä ja osana organisaation strategista johtamista. Hän löysi tutkimuksessaan viestintäjohtajan asiantuntijuuden strategisen ytimen ja kehitti viestintäjohtajan asiantuntijuuden ihannemallin. Hän on tuottanut tutkimuksessaan viestintäjohtajan yhdeksän osaamiskokonaisuuden taulukon, jonka yhtenä ulottuvuutena ovat viestintä ja johtaminen sekä toisena yhteisöllinen ja yksilöllinen toiminta.

2.5 Strategia organisaation yhteisenä asiana

Strategia ja strategiaviestintä on koettu perinteisesti vain ylimmän johdon asiaksi, mutta strategiassa on kyse joukkuepelistä. Tulokset syntyvät yhdessä organisaation kanssa. Strategia on organisaation koko henkilöstön yhteinen asia, ja vain yhteisellä on mahdollista saada aikaan tuloksia. (Kamensky 2014, 40, 49.) Yhteinen ymmärrys strategian sisällöstä auttaa henkilöstöä osallistumaan strategian toteuttamiseen liittyvään arkitoimintaan. Se myös lisää ymmärrystä omien valintojen linkittymisestä yrityksen asettamaan päämäärään. (Hämäläinen & Maula 2004, 31–32.)

Strategiaviestintä voidaan suunnitella johdettavaksi ylhäältä alas johdolta henkilöstölle. Yksi tällaiseen viestintätapaan sopiva malli on niin sanottu vesiputousmalli, jossa jokainen organisaation taso otetaan vaihe vaiheelta mukaan. Etenkin suurissa yrityksissä tähän saatetaan päätyä kustannussyistä. Toinen vaihtoehto on alhaalta ylöspäin tehtävä strategiaviestintä, jossa henkilöstö on aktiivisessa roolissa strategiatyössä. Näin henkilöstön asenteet strategiaa kohtaan ovat mahdollisimman myönteiset ja samalla työntekijöiden kokemus saadaan hyödynnettyä strategian sisältöä laadittaessa. Alhaalta ylöspäin toteutuva strategiaviestintä on mahdollista ja suositeltavaa pienemmissä asiantuntijaorganisaatioissa. (Hämäläinen & Maula 2004, 53, 55.)

Kolmas strategiaviestinnän suunta perustuu aitoon vuorovaikutukseen johdon ja henkilöstön välillä. Tässä mallissa strategia kehittyy koko ajan yhteistyössä henkilöstön ja johdon välisissä keskusteluissa, jolloin on mahdollista saavuttaa etuna yhteisen ymmärryksen muodostaminen. (Hämäläinen & Maula 2004, 56.) Henkilöstön osallistaminen strategiatyöhön on ensiarvoisen tärkeää silloin, kun henkilöstöä sitoutetaan strategiaan (Suomen, Karkulehto, Sipponen & Hämäläinen 2012, 156). Myös Kamenskyn (2014, 341) mukaan strategia kuuluu organisaatiossa kaikille kahdesta syystä: strategia toteutetaan joka päiväisellä työllä ja kyky uudistua riippuu kaikkien organisaation kuuluvien strategisesta osaamisesta.

Nykyään usein ei enää haluta jakaa erikseen organisaation sisäistä ja ulkoista viestintää. Lisäksi nykyään halutaan ottaa koko henkilöstö mukaan sekä sisäiseen että ulkoiseen viestintään. Juholinin (2013, 13) mukaan työyhteisöviestinnän suuria muutoksia ovat sekä läpinäkyvyyden vaatimus että työyhteisön jokaisen jäsenen rooli työyhteisöviestinnässä. Juholin, Åberg ja Aula (2015) kuvaavat artikkelissaan strategista viestintää ja vastuullista dialogia työntekijöiden kanssa. He ehdottavat kokonaisvaltaista mallia strategiseen työntekijäviestintään. Se lähtee kolmesta oletuksesta, joista kaksi liittyy siihen, että sisäisen ja ulkoisen viestinnän raja häviää, samoin kuin se kuka viestintää organisaatiossa tekee. Kolmas liittyy yrityksen visioon ja sen legitimizeettiin. He ehdottavat vastuullisen dialogin lisäämistä nykyiseen malliin juuri siksi, että jokainen toimii yrityksessä viestijänä.

Nykyään puhutaan myös työntekijälähettilyydestä. Tätä on tutkinut ainakin Metsälä (2015). Hän selvitti tutkimuksessaan, miten työyhteisöstä valitut vapaaehtoiset työntekijät voivat tehdä brändiviestintää sosiaalisessa mediassa omille verkostoilleen. He muokkaavat toimillaan yritys- ja työnantajakuva sosiaalisessa mediassa. Myös Kamensky (2014, 52) ulottaa vuorovaikutustaidot yrityksen ulkopuolelle. Hän puhuu viidestä eri vuorovaikutusakselistosta, jossa vuorovaikutus tapahtuu yrityksen, ympäristön ja yksilön välillä. Uloittamalla vuoropuhelu organisaation ulkopuolelle hankitaan ideoita ja kasvatetaan sidosryhmien sitoutumista. Tämä voi myös olla koko strategiatyötä muokkaava vuorovaikutusprosessi. Organisaation ulkopuolelle ulottuvassa strategioinnissa puhutaan avoimesta innovaatiosta ja kaksisuuntaisesta vuorovaikutuksesta sisäisen innovoinnin vauhdittamiseksi. (Santalainen & Baliga 2015, 53–54.)

2.6 Strategiaviestinnän onnistumisia ja haasteita

Jones (2008, 2) viittaa strategiaviestinnän merkitystä korostaessaan kahteen tutkimukseen. Toisen mukaan vain viisi prosenttia yrityksen työntekijöistä ymmärtää sen strategian ja toisen tutkimuksen mukaan vain kahdeksan prosenttia. Vaikka strategiasta viestittäisiin organisaatiossa, ei se välttämättä tarkoita sitä, että strategia ymmärretään. Vaikka organisaation jäsenet sanoisivat kyselyssä tuntevansa organisaationsa strategian, eivät he välttämättä osaa nimetä yhtään strategista tavoitetta. Tutkimuksen mukaan vain 55 % keski-johdosta osasi nimetä yhden organisaation strategisista tavoitteista. (Sull ym. 2015, 63.)

Strategian toteutuksessa alkaa syntyä haasteita, jos strategiasta ei muodosteta käytännön toimenpiteitä, sillä silloin se ei myöskään toimi organisaation toiminnan ohjaajana. Toinen haaste syntyy, jos viestintä jää liian vähälle huomiolle innokkaan toimeenpanon ja organisaatiouudistusten myllerryksessä. (Hämäläinen & Maula 2004, 28, 144–145.) Strategian toteutus voi epäonnistua, jos organisaatio estää muutosta tapahtumasta. Joskus on kyse

siitä, että työntekijöiden täytyy tietää, että heillä on lupa toimia uudella tavalla, eivätkä vanhat säännöt enää sido heitä. (Jones 2008, 3.)

Hämäläinen ja Maula (2004, 144–159) listaavat strategiaviestinnän ongelma-alueita. Strategiaviestintä ei voi onnistua, jos strategia on monimutkainen ja vaikeaselkoinen, eikä sitä ole avattu konkreettisten ja selkeiden viestien avulla. Ongelmia syntyy, jos strategiaan liittyvää tietoa ei jaeta tai se on yksisuuntaista tai tieto ei mene perille. Yksi suuri haaste on, ettei strategia näy käytännön työssä. Viestintä saattaa jäädä strategiatyössä johdon muiden kiireiden alle. Etenkin viestinnän suunnittelu saattaa jäädä strategiatyössä vähälle huomiolle, ja aikatauluista ja vastuista viestiminen jopa kokonaan tekemättä.

Strategiaviestinnän ongelmissa on usein syynä suunnitelmallisuuden, resurssien ja sisäisen yhteistyön puute. Suunnittelua ei ole tehty lainkaan, tavoitteita ei ole asetettu ja aikaa tarvittaisiin suunniteltua enemmän. Yllättäen ilmaantuvat ongelmat sekoittavat suunnitelmaa. Vertikaali ja horisontaali viestintä on puutteellista. (Hämäläinen & Maula 2004, 153–154.) Myös strategiaviestinnän selkeydessä on haasteita. Yksi neljästä keskijohdossa sanoo haasteeksi, että ylin johto tekee ymmärtämisen vielä entistä haastavammaksi muuttamalla strategiaan liittyvää viestintää usein. (Sull ym. 2015, 64.)

Kamensky (2014, 50) viittaa IBM:n tutkimukseen, jonka tuloksena löytyi hyviä johtajia yhdistävä piirre: viestintätaito. Hyvät johtajat luovat tarkoitusta viestimällä ja luovat luottamusta esittämällä kantansa selkeästi. Strategiaviestintä onnistuu silloin kun se pidetään selkeänä ja yksinkertaisena (Hämäläinen & Maula 2004, 146). On myös hyvä huomioida työntekijöiden erilaiset tavat vastaanottaa viestejä: yksi näkee, toinen kuulee ja kolmas kokee. Kyse on ihmisten tavasta ymmärtää visuaalisen, auditiivisen tai kinesteettisen omaksumisen avulla. (Jones 2008, 121.) On siis tärkeää hyödyntää kaikkia mahdollisia tapoja tehdä sisältö ymmärrettäväksi. Antaa ihmisten nähdä sisältö, kuulla se ja osallistua tekemällä. Näin annetaan kaikille eri tavoin omaksuville paras mahdollinen tapa saada sisältöä.

Jonesin (2008, 172–174) mukaan henkilöstön kannalta luotettavimmat sähköiset viestintäkanavat ovat henkilökohtainen puhelu, webinaarit, videokonferenssit ja sähköpostiviestit. Myös yritysvideot ja esittelyissä käytetyt Powerpoint-esitykset voivat olla tehokkaita.

3 Assistenttityö

Tilastokeskuksen yleistä ammattiluokitusta käytetään väestön ammattirakenteesta kertovien tilastojen laatimisessa. Näin mahdollistetaan vertailukelpoiset tilastot eri aikoina. Ammattiluokitus sijoittaa johdon sihteerit asiantuntijoiden pääluokkaan, ja liike-elämän ja hallinnon asiantuntijoiden alaluokkaan. Asiantuntijoiden pääluokan ammattitaidon tasoksi on ilmoitettu taitotaso 3. Sillä tarkoitetaan ammattia, johon ”kuuluu tyypillisesti monimutkaisten teknisten ja käytännön tehtävien hoitaminen, jotka edellyttävät tiettyjen erikoisalan asiasisältöjen, tekniikan ja menettelytapojen osaamista”. (Tilastokeskus 2014, 3, 4, 11.)

Ammattinetti (2015) listaa assistentin ammatin vaatimuksiksi muun muassa omaaloitteisuuden, sosiaaliset taidot ja tietotekniikkataidot. Assistentin tehtäviin saattaa kuulua informaation kerääminen, yhteenvedojen laatiminen, yrityksen tiedotus ja nettisivujen päivitys. Johdon sihteerin tehtävänä on avustaa esimiestään.

Karjalainen (2014) on tutkinut, millainen johdon assistentin rooli tulee olemaan tulevaisuudessa. Hänen mukaansa tulevaisuudessa työskennellään entistä enemmän erilaisten sähköisten välineiden avulla ja yli aikavyöhykkeiden. Tämä saattaa samalla tuoda haasteen rajata työaikaa. Globalisaatio vaikuttaa myös paikallisiin tapoihin, sillä enää ei ole mahdollista ajatella, että jotain tehdään tietyllä tavalla, koska olemme aina tehneet asian niin. Lisäksi hän kertoo raportissaan, että tulevaisuuden assistenttityötä koskeneeseen tutkimukseen osallistuneet olivat sitä mieltä, että teknologia tuo tulevaisuudessa mahdollisuuksia rutiinien automatisointiin. Se taas vapauttaa assistentin aikaa vaativampiin tehtäviin. Näitä saattavat olla esimerkiksi organisaation maineen ja julkisuuskuvan hallinta sosiaalisessa mediassa.

Viestintä on yksi johdon assistenttityön kolmesta ydinprosessista. Assistentti on myös organisoija, joka hankkii johtajalle oleellisen ja tarvittavan tiedon, ja hallinnoi sitä. (Vuori & Siivonen 2009, 16.) Tutkimuksen mukaan organisaatiot toimivat tulevaisuudessa enemmän alhaalta ylös- kuin ylhäältä alas -periaatteella. Näissä hektisissä työskentelyympäristöissä assistentit ja heidän esimiehensä työskentelevät entistä enemmän rinnakkaisina muutosagentteina. Samalla assistentti saattaa edustaa organisaatiossaan pysyvyyttä. (Karjalainen 2014.)

Haaga-Heliassa on kaksi assistenttityöhön valmistavaa koulutusohjelmaa: suomenkielinen johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma sekä englanninkielinen Degree Programme for Multilingual Management Assistants. Suomenkielisen koulutusohjelman tutkimus sisältää muun muassa kieliä, työyhteisöviestintää, ICT-taitoja ja liiketoimintaosaamista.

Ammattikorkeakoulututkinnon laajuus on 210 opintopistettä. Haaga-Helia tarjoaa laajat kieliopintojen valintamahdollisuudet ja mahdollisuuden osallistua monimuotototeutukseen. (Haaga-Helia 2015.)

3.1 Assistentin tärkeimmät ominaisuudet

Hyvälle johdon assistentille on Arnottin (2015) mukaan luonteenomaista olla luonnostaan ongelmanratkaisija, olla vahva vaikuttaja, toimia tehokkaasti ja olla täsmällinen suunnittelija. Assistentti ymmärtää liiketoimintastrategian ja laajemmat liiketoiminnan liityntäpinnat.

Vuori ja Siivonen (2009, 12–13) luettelevat neljä assistentin työn merkitysulottuvuutta, joita he nimittävät a4:ksi. Nämä assistentin työtä ja assistentin ominaisuuksia kuvaavat neljä ulottuvuutta ovat moniosaajuus, ennakointi, into uuteen ja osaa työtehtävistä leimaava itsenäisyys. Tulevaisuudessa johdon assistentin tulee olla entistä proaktiivisempi ja työssään itseohjautuvampi, mikä tuo samalla lisää itsenäisyyttä ja vastuuta. (Karjalainen 2014.)

Leppälä (2012,4) on tutkinut johdon assistenttien ammattitaitovaatimuksia ja tehtävissä tapahtunutta muutosta. Hän listaa sihteeriltä vaadittaviksi ominaisuuksiksi sosiaaliset taidot, järjestelykyvyn, täsmällisyyden, oma-aloitteisuuden, tietotekniikkataidon, kielitaidon, kyvyn työskennellä paineen alla ja kyvyn työskennellä kiireen keskellä. Vuoren ja Siivosen (2009, 17–18) nostavat esiin, että assistentin työssä korostuu tutkimuksen mukaan erinomainen tietotekniikan osaaminen. Assistentin viestintäosaamisen tärkeä osa on taito varioida viesti vastaanottajan mukaan.

Tulevaisuuden assistenttityötä tutkinut Karjalainen (2014) mainitsee yhteistyön tekemisen kannalta tärkeimmiksi tekijöiksi asenteen ja organisaatiokulttuurin. Merkitys korostuu siinä, että tulevaisuudessa organisaatioissa saattaa työskennellä jopa viisi eri sukupolvea. Assistentin rooli tiimihengen luomisessa ja mentorina saattaa tulla tässä merkittävään rooliin.

3.2 Aito HSO -yhdistys

Aito HSO -yhdistys perustettiin vuonna 1970 nimellä HSO-sihteerit ja sen jäseneksi pääsivät Helsingin Sihteeripistosta valmistuneet sihteerit. Myöhemmin yhdistyksen nimeksi vaihtui Tradenomi HSO Sihteerit ry. Vuonna 2010 nimeksi vaihdettiin nykymuoto Aito HSO ry. Sen jäsenenä on noin 2600 HSO-sihteerää ja tradenomi HSO:ta. (Aito HSO 2015a.) Yhdistykseen voi liittyä jo opiskeluaikana ja yhdistyksellä onkin noin 350 opiskelijajäsentä (Rapp 20.10.2015).

Nykyään Aito HSO ry on sekä Helsingin Sihteeriopistosta valmistuneiden HSO-sihteerien että Haaga-Heliassa Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelmassa opiskelevien ja sieltä tradenomiksi valmistuneiden oma ammattijärjestö. Aito HSO ry:n tehtävänä on ajaa jäsentensä etuja työmarkkinoilla. Yhdistyksen jäsenet toimivat yli 300:lla eri tehtävänimikkeellä, kuten assistenttina, toimistopäällikkönä ja tiedottajana. (Aito HSO 2015b.) Noin puolet yhdistyksen jäsenistä työskentelee assistentin tehtävissä. Assistenttina toimivat ovat esimerkiksi johdon assistentteja, markkinointi- tai henkilöstöassistentteja. Tämän lisäksi jäseninä on työpärejä, projektipäälliköitä, erilaisia asiantuntijoita ja esimiehiä. (Rapp 20.10.2015.)

Jäsenistä 76 % työllistyy yksityiselle sektorille, 14 % valtionhallintoon ja 5 % kunta-alalle. Yli 80 % työskentelee Uudenmaan alueella valmistumisensa jälkeen. HSO-tutkinnon suorittaneita työskentelee myös Turun ja Lahden seudulla, Hämeessä ja Pirkanmaalla. Viimeisimmän palkkatutkimuksen mukaan jäsenten keskipalkka on 3 342 euroa. (Rapp 20.10.2015.)

Yhdistyksen uusi strategia vahvistettiin vuoden 2014 syyskokouksessa (Rapp 20.10.2015). Strategian neljänä keskeisenä teemana ovat jäsenyyden syvälinen ymmärtäminen, merkitykselliset palvelut, vahvat kumppanuudet ja tulevaisuuden työelämän vaikuttaminen. Strategian perustana ovat yhdistyksen jäsenet, jotka muodostavat monilla eri toimialoilla ja hyvin erilaisissa työtehtävissä toimiessaan ainutlaatuisen osaajaverkoston. (Aito HSO 2015c.)

Aito HSO järjestää vuosittain noin 20–30 omaa jäsentilaisuutta, ja tarjoaa näin hyvän mahdollisuuden verkostoitua muiden jäsenten kanssa (Rapp 20.10.2015). HSO-toiminnan avainsanat ovat osaaja ja osaaminen, ja sen slogan on tähän liittyen Hyvä sijoitus osaamiseen. Aito HSO:n jäsenet kuuluvat Akavan Erityisaloihin. (Aito HSO b.)

4 Sosiaalinen intranet

Nykyisin työ, työntekijät ja työyhteisöt edellyttävät vuorovaikutusta ja yhteisöllisyyttä, vaikka ihmisten välillä olisi pitkä välimatka (Juholin 2013, 212). Sähköiset työskentelyympäristöt ovat juuri sellaiseen tarkoitukseen sopivia, ajasta, paikasta ja fyysisestä etäisyydestä riippumattomia, ratkaisuja tähän haasteeseen. Tämä niin kutsuttu asynkronisuus on yksi vuorovaikutuksellisen sosiaalisen intranetin ominaispiirteistä.

Myös se, että viestintä kuuluu kaikille, luo haasteita työyhteisöviestinnän parissa työskenteleville. Viestintä kuuluu arkityöskentelyyn, mutta sillä on myös korkeampia ammatillisia päämääriä. (Juholin 2013, 43.) Viestinnän voisi sanoa arkipäiväistyneen samoin kuten tietokoneet. Aluksi tietokoneita käyttivät vain rajatut ammattilaiset, mutta nykyään oletetaan, että jokainen työyhteisön jäsen kykenee käyttämään työssään tietokonetta. Samoin nykyään oletetaan, että jokainen työyhteisön jäsen ymmärtää roolinsa työyhteisön viestijänä. Tästä syystä viestinnän ammattilaisten rooliksi tulee tehdä organisaation viestinnästä näkyvää. He myös muistuttavat erilaisista käytännöistä, jotta arkipäiväistyminen ei johtaisi viestinnän merkityksen menettämiseen.

Kuluvalla vuosikymmenellä työyhteisöissä painitaankin digitaalisen viestinnän haltuun ottamisen kanssa. Työyhteisöissä on mietittävä sen hyödyntämisen mahdollisuuksia, mutta myös sitä, millaisia uhkia digitaalisuus tuo tullessaan. Digitalisaatio on myös hallitusohjelmaamme kirjattu tavoite, jolla pyritään tehokkuuden parantamiseen. Juholin (2013, 42, 213) kuitenkin varoittaa, että teknologiakeskeisyys voi johtaa liialliseen tehokkuusajatteluun. Ainakin luovuus saattaa vaatia teknologiasta irrottautumista.

Kolehmainen ja Korhonen (2014) ovat tutkineet sosiaalista intranetiä ja sen käyttöä organisaation vuorovaikutusympäristönä. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittiin asiantuntijatyötä tekevien näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimuksessa pohdittiin myös, millainen tehtävä sosiaalisella intranetillä on organisaation viestinnässä ja vuorovaikutuksessa. Tutkimuksessa ilmeni, että organisaatioissa käytetään vain vähän erilaisia sosiaalisen intranetin vuorovaikutusominaisuuksia.

Kolehmaisen ja Korhosen (2014) tutkimuksen mukaan sosiaalinen intranet toimi organisaatiossa tietopankkina ja yksisuuntaisena tiedotusvälineenä. Osallistumiseen liittyvää kynnystä nosti organisaation hierarkkinen rakenne. Samoin sisällön tasoon liittyvät korkeat odotukset nostivat osallistumiskynnystä. Organisaation suuri koko aiheutti osallistumiseen liittyvää arkuutta. Merkillepantavaa on, että sosiaalista intranetiä käyttöönotettaessa työntekijöitä rohkaisivat johdon esimerkki ja työkavereilta tuleva tuki. Käyttöönoton pilotti-

vaiheessa vuorovaikutusominaisuuksia käytettäessä uskallettiin käyttää pienemmissä ryhmissä rohkeammin.

Eerikäinen (2012) lähestyi tutkimuksessaan sosiaalista intranetiä yritysesimerkin kautta. Tutkimuksen tarkoituksena oli parantaa liiketoimintayksikön toimintaa muuttamalla ole-massaoleva intranet sosiaaliseksi intranetiksi. Tällä tavoiteltiin yhteishengen parantamista sekä parempia keinoja tiedonjakamiseen ja innovointiin.

Ahonen (2011) on tutkinut sosiaalista intranetiä organisaatioiden muutosvalmiuden kautta. Kyselytutkimuksella etsittiin yhteyttä neljän muutosvalmiuteen liittyvän päämuuttujan välillä. Tutkimustulokset osoittivat, että naistoimihenkilöt suhtautuivat muutokseen ja sen vaa-timiin toimenpiteisiin miestoimihenkilöitä positiivisemmin.

Mikkonen (2012) on tutkinut tulevaisuuden johdon assistenttityöhön liittyvää osaamista. Yhtenä alueena on teknologiaosaaminen ja sen hyödyntäminen. Tutkimuksen teknologi-aan liittyvinä kohteina olivat sosiaalisen median sovellukset, virtuaalisten tiimien työsken-tely-ympäristöt ja vuorovaikutteiset työskentely-ympäristöt.

4.1 Intranet työyhteisön viestintäkanavana

Organisaation sisäisessä verkossa, intranetissä, jaetaan perinteisesti yksisuuntaisesti tietoa ja dokumentteja työnantajalta työntekijöille. Cozijn työryhmineen (2007) arvioi, että intranetissä jaettavalla tiedolla tähdätään palaverien ja henkilöstön kouluttamiseen liit-tyvien kustannusten vähentämiseen. He määrittelevät intranetin organisaation sisäiseksi verkkosivustoksi, joka sisältää uutisia, ohjeita, viestintävälineitä ja organisaatioon liittyvää tietoa. (Kolehmainen & Korhonen 2014, 22.)

Tällainen kuvaus vie ajatukset 15 vuotta taaksepäin, aikaan jota Juholinkin (2013, 216) kuvaa. Intranetit muodostuivat 2000-luvun alussa yritysten tärkeimmiksi viestintäkanaviksi. Sen ensimmäistä vaihetta leimasi yksisuuntaisuus, joka vastasi lähinnä sähköistä ilmoi-tustaulua. Omien kokemusteni mukaan intranetin käyttöönotto oli usein IT-vetoinen hanke, jonka tekniseen käyttöönottoon viestintä koetettiin saada innostumaan osallistumaan. In-tranetien teknisen luonteen takia sovelluksen omistajuus haluttiin vuosituhannen alun käyttöönotoissa vierittää IT-osastolle. Viestintä nähtiin intranetalustan yhtenä käyttäjänä, ei sen omistajana. Viestintä tuotti sisällön ja muu työyhteisö toimi tiedon vastaanottajana. IT-osasto varmisti toimivuuden ja käyttötuen, joka noihin aikoihin oli ratkaisevassa roolis-sa.

4.2 Web 2.0, Enterprise 2.0 ja sosiaalinen intranet

Sosiaalista intranetiä edelsivät Web 2.0:ksi ja Enterprise 2.0:ksi nimetyt vaiheet. Näistä kahdesta puhutaan edelleen sosiaalista intranetiä käsiteltäessä, etenkin sosiaaliseen intranettiin liittyvissä tutkimuksissa. Yleisesti ottaen Web 2.0 ja Enterprise 2.0 viittaavat vuorovaikutusta ja yhteistyötä mahdollistaviin teknologioihin (Kolehmainen & Korhonen 2014, 23).

Eerikäisen (2012, 10) mukaan Tim O'Reilly esitteli käsitteen Web 2.0 vuonna 2004 pidetyssä konferenssissa. Yksi hänen keskeisistä ajatuksistaan oli käyttäjien osallistuminen ja käyttäjien tuottama tieto, joka oli yhdistettävissä muiden käyttäjien tuottamaan tietoon. Kolehmainen ja Korhonen (2014, 23–24) listaavat tutkimuksessaan Web 2.0:n vuorovaikutuksellisuuteen liittyviä internetympäristöissä toimivien teknologioiden ominaispiirteitä:

- vuorovaikutuksellisuus
- asynkronisuus eli ei-reaaliaikaisuus
- käyttäjien tuottama sisältö
- osallistuminen
- yhteistyö
- viestintä
- informaation tuottaminen, jakaminen ja jalostaminen
- wikit ja blogit sekä
- sosiaalinen verkostoituminen.

Organisaation sisäisessä käytössä edellä listattuja Web 2.0:n ominaispiirteitä kutsutaan Enterprise 2.0:ksi (Kolehmainen & Korhonen 2014, 24). Andrew McAfee keksi termin Enterprise 2.0 vuonna 2006 ja tarkoitti sillä Web 2.0:n ominaisuuksien esiintymistä organisaatioiden omissa ympäristöissä (Eerikäinen 2012, 11). Ahonen (2011, 4) viittaa sosiaalisen intranetin tutkimuksessaan McAfeen määritelmään:

”Enterprise 2.0 is the use of emergent social software platforms by organizations in pursuit of their goals.”

Ward (2012, 3) on raportissaan antanut sosiaaliselle intranetille seuraavaksi esittämäni määritelmän, joskin ei tieteellisin perusteluin. Wardin määritelmä on hyvin lähellä omaa käytännön kokemustani, joten sillä on mielestäni paikkansa tässä raportissa:

”Intranet, jossa on useita sosiaalisen median työkaluja kaikkien tai lähes kaikkien työntekijöiden tiedonjakamista koskevaan yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa. Sosiaalisen intranetin ominaisuuksia voivat olla blogit, wikit, keskustelufoorumit, sosiaalinen verkostoituminen tai näiden yhdistelmä tai minkä tahansa Web 2.0 (Intranet 2.0) työkalu...”

Tässä tutkimuksessa käytetään kuitenkin Kolehmainen ja Korhosen (2014, 23, 25) tiivistämää määritelmää sosiaalisesta intranetistä. Heidän mukaansa sosiaalisella intranetillä tarkoitetaan organisaation sisäistä toimintaympäristöä, jossa viestintä tapahtuu vuorovaikutteisesti erilaisia internetpohjaisia vuorovaikutusvälineitä hyödyntäen. Sosiaalinen intranet on siis kaikille työyhteisön jäsenille avoin ja eri vuorovaikutusvälinein tuettua vuorovaikutuksellinen ympäristö, jossa koko työyhteisö toimii myös sisällöntuottajana.

Nykyään sosiaalinen media on ulottuvillamme älypuhelisten ja erilaisten internetiin kytkettyjen teknisten laitteiden kautta. Niiden avulla voimme osallistua sosiaalisessa mediassa käytävään keskusteluun. Sosiaalisella medalla tarkoitetaan palveluita, joissa käyttäjät osallistuvat sisällöntuottamiseen. Sen lisäksi he keskustelevat keskenään ja ovat toistensa kanssa vuorovaikutuksessa ilman erillisiä portinvartijoita. (Juholin 2013, 216.)

Työyhteisön jäsenet ovat saattaneet jo kartuttaa kokemustaan sosiaalisen median välineistä käyttämällä Facebookia tai Twitteriä. Sosiaaliseen mediaan liittyviä piirteitä ovat demokratia, hierarkian väheneminen, avoimuus, vapaat sisällöt ja kollektiivinen älykkyys (Juholin 2013, 217). Sosiaalisen median määritelmässä esiintyvät vuorovaikutuksellisuus ja teknologiasidonnaisuus. Sosiaalinen media organisaation sisällä mahdollistaa tiedon näkyvyyden, pysyvyyden, muokattavuuden ja yhdistettävyyden. (Kolehmainen & Korhonen 2014, 15, 18.) Sosiaalisen median ominaisuuksia hyödynnetään erilaisilla tiedon jakamiseen ja tiedon kehittämiseen liittyvillä keskustelupalstoilla. Instagramin ja Twitterin avulla äänestäjillä on mahdollista olla suoraan yhteydessä poliitikkoihin. Jopa Yhdysvaltain presidentti liittyi tänä keväänä henkilökohtaisesti Twitteriin, eikä esiinny siellä enää avustajiensa välityksellä.

Myös intranetien seuraava suuntaus oli keskustelun ja kommentoinnin mahdollistavat vuorovaikutukselliset intranetit (Juholin 2013, 216). Uskon vuorovaikutuksellisuuden tekevän intraneteistä tehokkaampia työyhteisön yhteisiä foorumeita. Viestinnällisen intranetin osana on oman kokemukseni mukaan jäädä lähinnä lounaslistan ja uutisten seuraamisen tasolle, jos siihenkään. Vuorovaikutuksen mahdollistavissa intraneteissa teknisen ympäristön helppous ja toimintavarmuus ovat madaltaneet omistajuuden kynnyistä. Nykyään omistajuus onkin oman kokemukseni mukaan hyvin usein viestinnällä. Viestintä tuottaa edelleen sisältöä, mutta yhtälailla tiedon tuottajina toimivat myös työyhteisön muut jäsenet. Vähimmillään he käyvät tykkäämässä ja kommentoimassa sisältöjä. Sisältöjen tuottaminen on myös saatettu vastuuttaa liiketoiminnan puolelle. Portinvartijoiden tiukan valvonnan sijaan sovellusalustaa käyttävä yhteisö on valjastettu tehokkaasti mukaan. Sisällöntuotantoon ja

sisältöjen kommentointiin liittyvien portinvartijoiden puuttuminen oli aikanaan mullistava uusi suuntaus.

Työyhteisöviestintää leimaavat nykyään vuorovaikutus, yhteistyö, päätöksenteko, tiedon jakaminen ja yhteisen tiedon luominen (Juholin 2013, 212). Intranetin rooli työyhteisön viestintäkanavana ja foorumina onkin oman kokemukseni mukaan muuttunut 15 viime vuoden aikana merkittävästi. Alkuvaiheen ylhäältä alas suuntautuneesta viestinnästä ne ovat muuttuneet koko organisaation kattavaan vuorovaikutteiseen viestintään, jossa jokaisen työyhteisön jäsenen on mahdollista osallistua tiedon tuottamiseen.

Yrityksen työntekijät käyvät joka tapauksessa keskusteluja toistensa kanssa järjestetään siihen virallinen mahdollisuus tai ei. Työyhteisössä käytävän dialogin paikkoina ovat työyhteisön erilaiset yhteiset foorumit, jotka voivat olla virallisia tai epävirallisia. Samalla viestinnästä tulee osa kaikkea työyhteisön tekemistä. (Juholin 2013, 176–179.) Sosiaalinen intranet muodostaa tällaisen foorumin eli paikan, jossa käydä keskustelua työyhteisön sisällä. Keskustelua voidaan käydä ajankohtaisten asioiden tai vaikkapa yksittäisten työohjeiden ympärillä. Sosiaalisessa intranetissä nämä useamman työntekijän kesken käytävät keskustelut ovat myös jälkikäteen muiden organisaation jäsenten tarkasteltavissa (Kolehmainen ja Korhonen 2014, 25).

4.3 Sosiaalisen intranetin tuomia haasteita ja mahdollisuuksia

Työyhteisöjen henkilöstökyselyn tuloksissa tulee säännöllisesti ilmi, että viestintä ei toimi ja tieto ei kulje. Työntekijät turhautuvat, jos he ajattelevat, että tietoja pimitetään. Etenkin, jos tiedon panttaamisen syytä ei missään vaiheessa ilmaista. Juholinin (2013, 183) mukaan väite vaatii tarkentamista ja työyhteisössä olisi tärkeää selvittää asiaa tarkemmin. Usein tieto on kyllä saatavilla, mutta sitä ei osata kiinnittää osaksi kokonaisuutta.

Sosiaalisen median myöstä viestinnässä korostuvat nykyään avoimuus ja läpinäkyvyys. Kun tieto on olemassa, on myös olemassa mahdollisuus, että joku sen välittää ja julkaisee. Viestintä ei ole enää yksinomaan organisaation kontrolloitavissa ja tietoa on saatavilla useita väyliä pitkin. Lisäksi sijaa on saanut uudenlainen vapaamuotoinen viestintä. (Juholin 2013, 176). Strategiasta avoimesti viestivällä organisaatiokulttuurilla on vaikutus henkilöstön tyytyväisyyteen. Se vaikuttaa myös yrityksen maineeseen. (Hämäläinen & Maula 2004, 43.)

Toisaalta avoimuus on yksi johtamisviestintään liittyvä haaste. Osa johtajista saattaa nähdä avoimuuden eri tavoin ja liian avoimuuden jopa riskinä. (Juholin 2013, 197.) Monesti

tuntuu edelleen törmäävän siihen, että sosiaaliseen mediaan liittyvä avoimuus tuo mukaan enemmän haasteita kuin positiivisia asioita. Asenteet ovat kuitenkin muuttumassa ja etenkin seuraavat sosiaalisen median parissa kasvaneet työyhteisöihin tulossa olevat sukupolvet tulevat asettamaan vaatimuksia jaettavalle tiedolle. Näin ollen johtajien on pohdittava omaa suhtautumistaan avoimuuteen ja tiedon jakamiseen.

Avoimuuden aste on toinen selkeä ristiriitainen asia: miten laajasti asioista voi tiedottaa? Myös ajoitus aiheuttaa joissain asioissa ristiriitaa: voidaanko asia julkistaa heti vai vasta jonkin ajan kuluttua? (Juholin 2013, 197.) Tätä pohdintaa käydään varmasti etenkin johdossa. Jos tietoa esimerkiksi alaisen irtisanoutumisesta ei julkaista riittävän nopeasti, on tieto jo levinnyt työyhteisössä, ja sen panttaamisen syitä pohditaan.

Sosiaalinen ulottuvuus on siis tullut mukaan myös työyhteisöviestintään. Se on yksi viestinnän alueen suurimmista muutoksista (Juholin 2013, 13). Työyhteisöviestinnästä poistunut hierarkkisuus, lisääntynyt demokratia ja yhteisistä aiheista keskusteleminen ovat varmasti monessa työyhteisössä tervetulleita muutoksia. On kuitenkin kyse pitkästä kulttuurisesta muutoksesta, ennen kuin kaikki työyhteisön jäsenet uskaltavat osallistua keskusteluun ja ilmaista näkemyksiään. On kuitenkin huomattava, että sosiaalisen median käyttöön organisaatioissa liittyvät myös riskit, epätietoisuus ja jopa pelko (Kolehmainen & Korhonen 2014, 18).

Samalla kun tiedon tuottaminen on muuttunut helpommaksi, on myös tiedon määrä kasvanut räjähdysmäisesti. Koska tiedontuottajien määrä on entistä suurempi, on intranetissä saatavilla oleva tieto muuttunut vaikeasti löydettäväksi. Tiedon hakemiseen ja löytymiseen liittyvät toiminnot korostuvat nykyisten intranettien toiminnallisissa vaatimuksissa. Tämä onkin tärkeää, sillä tiedon ja viestien yltärinta voi johtaa viestinnän tehottomuuteen. Näin tehokkuus voi kääntyä tehottomuudeksi. Samaan aikaan toisaalla saatetaan valittaa tietojen puutteesta. (Juholin 2013, 58–59.) Kyse saattaa kuitenkin olla siitä, että tietoa ei enää löydetä tai sen etsimiseen ei ehditä käyttää aikaa. Nykyisen tietoyhteiskunnan aiheuttama tietotulva saattaa vain vaikeuttaa ympäröivän maailman ymmärtämistä (Kamensky 2014, 38).

Yrityksen sisällä asiat muuttuvat läpinäkyvämmiksi, sillä tiedon salaaminen on nykyään todella vaikeaa. Johto ei voi enää suoraan päättää, mitä työntekijät saavat tietää. (Juholin 2013, 180.) Tästä syystä johdon on hyvä olla informoinnissaan avoin ja nopea. Työntekijät tekevät johtopäätöksiä myös vaillinaisen tiedon avulla, mikä voi johtaa valitettaviin väärinkäsityksiin. Parempi lähestymistapa onkin tiedottaa nopeasti ja avoimesti kaikki sellaiset asiat, joiden tiedottamiseen ei ole suoranaista estettä. Internetin aikakaudella viestinnältä

vaaditaan, nopeuden ja tarkkuuden ohella, interaktiivisuutta ja viestinnän kaksisuuntaisuutta (Yrjölä 2013, 7–8). Tämä asettaa viestinnälle ja sitä päätyönään tekeville henkilöille täysin uudenlaisia haasteita.

Web 2.0 on muuttanut sitä, miten asioita käsitellään julkisuudessa. Asema ei ole enää ainoa asia, joka määrittää, ketkä voivat saada äänensä kuuluviin ja keillä on mahdollisuus vaikuttaa. Saarikoski (2015) käsittelee analyysissään mielestäni Web 2.0:n vaikutuksia mediaan ja journalismiin, vaikka ei suoranaisesti siihen käsitteenä viittaakaan. Hänen mukaansa internet on avannut viestinnän padot. Se on muuttanut mediaa, koska julkisuuteen nousee mielipidekiistojen lisäksi myös kiistoja tosiasioista. Hän viittaa myös journalismin oikeutukseen. Siihen, että vallanpitäjiä haastetaan ja ihmisillä on mahdollisuus saada äänensä kuuluville. Se on tuonut muutoksen aiempaan vääristyneeseen tilanteeseen, jossa vain harvoilla on ollut mahdollisuus näkyä julkisuudessa. Median on varmistettava läpinäkyvyys omaan työhönsä. Työn lähtökohdat ja käytetyt lähteet on tuotava esille. Työprosessin vaiheet ja yleisön kysymyksiin vastaamisen pitäisi olla osa toimittajien työtä.

Internetissä nämä asiat kulkevat hiukan yrityselämää edellä. Organisaatioiden päättäjät voivat seurata mahdollisesti pelonsekaisin tuntein vierestä, mitä vuorovaikutus ja kansalaisten äänten esiin tuleminen aiheuttavat julkisuudessa. He saattavat pohtia, miten viestinnän porttien avaaminen oman organisaation sisällä vaikuttaisi. Suuren kohun tänä syksynä aiheutti muutaman valtamedian ratkaisu sulkea omien julkisten verkkosivujensa kommentointimahdollisuus. Se tehtiin ensin määräajaksi, minkä jälkeen ne päätyivät rajoittamaan vapaata kommentointia valituissa aihepiireissä. Tätä perusteltiin keskustelun laadulla ja erityisesti vihapuheella. (Toivonen 2015.)

Tiedontarpeet vaihtelevat ja samoin kuin vastaanottajien taidot käsitellä kaikkea saatavilla olevaa tietoa. Vastaanottajan onkin opittava keskittymään itselle oleelliseen tietoon. (Juholin 2013, 58–59.) Kaikesta saatavilla olevasta tiedosta on osattava etsiä itselle oleellinen. Kamenskyn (2014, 31.) mukaan strategisen johtamisen kannalta on tärkeää erottaa oleellinen saatavilla olevasta tiedosta ja tietotulvan keskellä on ymmärryksen ja näkemyksen muodostaminen yksi strategisen johtamisen kriittisistä menestystekijöistä.

4.4 Sosiaalisen intranetin mahdollisuudet strategiaviestinnän tukena

Strategia ja strategiaviestintä vaativat sopivan viestintäkanavan. Jones (2008, 169–174) jakaa organisaation strategiaviestinnässä käyttämät kanavat kolmeen ryhmään: kasvotusten tapahtuvaan viestintään, sähköisiin viestintäkanaviin ja muihin viestintäkanaviin. Näissä hänen listaamissaan kanavissa ei ole mainittu intranetiä. Sosiaalista intranetiä lähim-

pänä ovat keskusteluryhmät, joiden on taipumus olla persoonattomia, ellei toisten ryhmään osallistuvien kanssa ole muodostunut hyvää yhteyttä. Keskusteluryhmät eivät ole Jonesin mukaan luotettavia. Se johtuu siitä, ettei ryhmistä tiedä, miten moni lukee viestejä niiden lisäksi, jotka vastaavat viesteihin.

Pelkkä tiedottaminen ei riitä strategiaviestinnässä. Sen sijaan sen tulee olla kysymysten esittämistä, palautteen antamista ja keräämistä, keskustelua ja yhteisen ymmärtämisen rakentamista. Palautetta keräämällä, ja sitä kautta henkilöstön näkemyksiä ja kokemuksia hyödyntämällä, syntyy uutta tietoa strategiasta. (Hämäläinen & Maula 2004, 161, 42). Palautetta saadakseen on oltava valmis kuuntelemaan, mitä ihmiset todella sanovat. Palauttaa uudelleenmuotoilemaan viestiä ja sille sopivaa kommunikointitapaa. (Jones 2008, 6.)

Kyky uudistua on yksi strategisen johtamisen kriittisistä menestystekijöistä. Se vaatii organisaatiolta halua, rohkeutta ja joukkuehenkeä, joiden lähtökohtana on taito kyseenalaistaa ja tunnustaa tosiasiat. (Kamensky 2014, 32.) Organisaation mahdollisuus uudistumiseen voidaan varmistaa tekemällä yhdessä huomioita ja näkemällä edessä olevaa muutospakkoa. Se tehdään yhdessä koko organisaation voimin yhteisen halun ja rohkeuden avulla. Joukkuehenki voidaan luoda yhteisen osallistamisen ja keskustelun avulla. Nähdään, mikä on yhteinen päämäärä, ja ajatellaan onnistumista jo työpaikkojenkin vuoksi. Sosiaalisen intranetin avulla voidaan jakaa tietoa, tuoda esille tosiasioita ja kyseenalaistaa vallitsevaa tilannetta. Näin voidaan nostaa organisaatiolle elintärkeitä keskustelunaiheita kaikkien tietoisuuteen.

Hämäläinen ja Maula (2004, 154) listaavat sisäisen yhteistyön puutteen yhdeksi strategiaviestinnän ongelma-alueeksi. Horisontaalin viestinnän onnistumista estää sopivan viestintäkanavan puuttuminen. Sosiaalinen intranet voisi olla vastaus tähän tarpeeseen. Kotter (2014, 8–9) puhuu tarpeesta reagoida muutokseen kiihtyvällä tahdilla. Muutostahdin kiihtyessä hierarkkisesti rakennetut organisaatiot eivät ole enää tehokkaita, vaan käytännöt, säännöt ja toimintatavat nousevat esteeksi strategiselle nopeudelle. Menneisyyden menestyksestä johtuva omahyväisyys nostaa vastustusta muutosta kohtaan. Kokemukseni mukaan sosiaalinen intranet poistaa siloja. Sen tarkoitus on murtaa sääntöjä ja ketteröittää sitä käyttävän organisaation toimintatapoja.

Kamensky (2014, 20) korostaa sitä, että on tärkeää, että yrityksen johdolla ja työntekijöillä on yhteinen näkemys muutostarpeesta, joka liittyy toimintaympäristön muutokseen ja organisaatioiden tarpeeseen muuttua ja kehittyä siinä mukana. Mielestäni ja kokemukseni mukaan tällainen yhteinen ymmärrys syntyy vain keskustelemalla siitä, mitä ympärillä

tapahtuu. Sosiaalisen intranetin keskustelutyökaluilla keskustelu saadaan kaikkien halukaiden tietoon. Lisäksi tieto saadaan tallennettua myöhempää tarkastelua ja oppimista varten. Keskustelusta voidaan tällä tavoin tehdä myös määrämuotoista, päämäärätietoista ja eteenpäin pyrkivää. Yhdessä seurataan ympäristöä vuorovaikutuksen ja vuorovaikutteisen sähköisen työskentely-ympäristön avulla. Nostamalla keskusteluun koko organisaation koskettavia ja kiinnostavia aiheita ymmärretään helpommin toimintaympäristöä. Näin organisaatio kykenee tekemään johtopäätöksiä ja näkemään muutostarpeita.

Tiedon avoimuuden, luotettavuuden ja nopeuden lisäksi työyhteisöviestinnän tärkeitä elementtejä ovat vuorovaikutteisuus ja ymmärrettävyys (Juholin 2013, 192). Vuorovaikutusta ei enää pyritä valvomaan ja kontrolloimaan. Vuoropuhelun avulla henkilöstön ideat saadaan täysimääräisesti hyödynnettyä. Johdon on tärkeä ymmärtää, että innovaatioita tehdään organisaation kaikilla tasoilla. (Hämäläinen & Maula 2004, 58.) Myös Kamensky (2014, 36–37) puhuu luovuudesta ja innovatiivisuudesta, jota esiintyy organisaation kaikilla tasoilla. Hän kehottaa jopa ideoiden systemaattiseen etsintään ja arviointiin. Uudistusten etsiminen koskee kaikkea, mikä liittyy liiketoimintaan. Santalainen ja Baliga (2015, 52–54) kehottavat koko organisaatiota koskevaan läpinäkyvään ja osallistavaan avoimeen strategointiin sisäisten sillojen häivyttämiseksi.

Strategiaviestinnässä johto ja henkilöstö voivat myös käydä jatkuvaa vuoropuhelua. Näin jalostetaan ideoita ja varmistetaan henkilöstön sitoutumista. Tätä sanotaan vuorovaikutteiseksi strategiaviestinnäksi. (Hämäläinen & Maula 2004, 56.) Kamensky (2014, 41) varoittaa kuitenkin liiallisesta demokratiasta, sillä strategiatyö on tiukkaa priorisointia. Yritysjohdon on kyettävä sanomaan tarvittaessa ”ei”. Tämä tulee erityisen tärkeäksi ankarassa muutostilanteessa.

Mielestäni liiallisen demokratian illuusio on asia, jossa sosiaalisen intranetin antama kuva yhteisön tekemistä päätöksistä, voi johtaa harhaan ja aiheuttaa vaaran. Henkilöstön ei voi olettaa olevan mukana arvioimassa liiketoimintojen kehitystä tilanteessa, jossa niitä on pahimmassa tapauksessa karsittava. Silloin sosiaalisen intranetin avulla voidaan etukäteen valottaa muuttuvaa markkinaa, kilpailutilannetta ja asiakastarpeita. Sitä kautta henkilöstölle voidaan antaa mahdollisuus tehdä omat johtopäätöksensä tilanteesta ja mahdollisesta muutostarpeesta.

Johdon ja henkilöstön välisen strategiaan liittyvän vuoropuhelun on oltava jatkuvaa, jotta ideoita voidaan jalostaa ja henkilöstön sitoutumista kasvattaa. Tällä päästään myös strategiatyössä toiselle tasolle, jossa strategian on mahdollista kehittyä koko ajan. (Hämäläinen & Maula 2004, 56.) Strategiaan liittyvä keskustelu ei saa siis rajoittua vain strategian

julkistamiseen ja loppuarvioihin, vaan sen on oltava organisaatiossa koko ajan käynnissä olevaa. Autoritaarisesti johdetussa yrityksessä ei ole mahdollista kyseenalaistaa, mikä taas olisi strategisen johtamisen onnistumisen kannalta kriittistä (Kamensky 2014, 33). Sosiaalisen viestintäympäristön avulla organisaation saa mahdollisuuden avata nämä portit. Avoimen keskustelun avulla luoda yrityskulttuuria, jossa voidaan myös kyseenalaistaa.

Tosiasioden tunnustaminen on strategisen johtamisen menestyksen kannalta kriittistä. Jotta tosiasiat on mahdollista tunnustaa, on ne myös ensin tunnistettava, koskevat ne sitten kilpailutilanteen muutosta tai asiakkaiden tarpeita. (Kamensky 2014, 34.) Jokainen tuntee varmasti yrityksensä ”suorasuun”, joka johdon tiedostustilaisuuksissa laukoo omiaan ja puolitotuuksia. Niissä piilee usein todenperä ja ne saavat ajoittain pohtimaan pitäisikö hassuksi tai sarkastiseksi tarkoitettu letkautus kuitenkin ottaa tosissaan. Tosiasioden tunnustamisen kannalta avoin ja sosiaalinen ilmapiiri antaa mahdollisuuden katsoa totuutta silmästä silmään. Olemmeko onnistuneet strategisissa tavoitteissamme? Miltä ympäristömme näyttää tekemiimme arvioihin nähden? Ovatko asiakkaiden tarpeet edelleen ennallaan vai pitääkö arviotamme muuttaa?

Terve itsetunto on avaintekijä strategisen johtamisen menestyksessä. Terve itsetunto liittyy riittävään nöyryyteen menestyksen edessä. (Kamensky 2014, 35.) Tuomalla rehellisesti ja avoimesti esille sekä organisaation menestymiset että myös epäonnistumiset, voidaan luoda terveellä pohjalla oleva itsetunto organisaation nykytilasta. Näin organisaatio ei ajaudu tilanteeseen, jossa onnistumisista toivotetaan kuuluvasti ja epäonnistumiset lakaistaan maton alle. Se voisi nimittäin luoda valheellisen kuvan organisaation paremmuudesta ja tätä kautta myös johtaa epäterveeseen itsetuntoon.

5 Tutkimuksen toteuttaminen

Toteutin tutkimuksen käyttäen sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää. Kahdella menetelmällä saadun aineiston tavoitteena oli, että pystyn sekä selittämään että ymmärtämään tutkittavaa kohdetta päätelmiä tehdäkseeni. Tässä tilastollinen aineisto toimi selittävänä tekijänä ja laadullinen aineisto ymmärtämiseen tähtäävänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219.) Vaikka tutkimuksessa käytettiin molempia tutkimusmenetelmiä, oli kvalitatiivinen näistä kahdesta varsinainen päätutkimusmenetelmä, jolla etsittiin vastausta tutkimusongelmaan (Metsämuuronen 2005, 203).

5.1 Tutkimuksen kohteet, valittu kohderyhmä ja menetelmävalinnat

Tutkimukseni kohteista, strategiaviestinnästä ja sosiaalisesta intranetistä, löytyy molemmista erikseen tutkimustietoa, mutta niitä ei ole tutkittu yhdessä assistentin työn näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa strategiaviestintä on käsite ja sosiaalinen intranet on muuttuja, mikä myös määrittää näiden aiheiden käsittelyjärjestyksen teoriaperustassa ja toiminut myös rajaavana tekijänä.

Tutkimuksen kohderyhmäksi valitsin assistentit, sillä he ovat mielenkiintoisessa asemassa johdon ja työntekijöiden välillä. Se on asema, jossa joutuu monesti toimimaan ammatillisessa toiveiden ja pyyntöjen ristiaallokossa.

Halusin toteuttaa tutkimuksen Aito HSO –yhdistyksen jäsenille, jotta voisin myös julkaista tutkimuksen tulokset kohderyhmän saataville. Haastattelin Aito HSO –yhdistyksen järjestöpäällikkö Maarit Rappia saadakseni paremman kuvan yhdistyksen toiminnasta ja jäsenistä (liite 1). Julkaisemalla tulokset haluan auttaa yhdistyksen jäseniä työssään strategiaviestinnän parissa. Olen kuulunut yhdistykseen lähes 15 vuotta. Jäsenen näkökulmasta yhdistyksen toiminta perustuu verkostoitumiseen, aktiiviseen tiedottamiseen ja tiedon jakamiseen tilaisuuksien, uutiskirjeiden ja jäsenlehden avulla. Sähköisen kyselytutkimuksen linkki lähetettiin Aito HSO -yhdistyksen jäsenille, jotka ovat antaneet luvan sähköisen uutiskirjeen lähetykseen. Heitä oli rekisterissä 2400.

Tutkimus alkoi tilastollisella tutkimuksella. Kartoitin sähköisellä kyselyllä assistenttien osallistumista strategiaviestintään ja sosiaalisen intranetin käyttöä saadakseni niistä tilastollista tietoa (Heikkilä 2014, 15). Halusin tietää, mihin strategiaviestinnän eri osa-alueisiin assistentit osallistuvat ja mitä vuorovaikutustyökaluja he työssään käyttävät. Keräsin samalla osallistujia tutkimuksen laadulliseen osaan.

Kyselyn jälkeen syvensin tutkimusta teemahaastatteluilla, jotta voin ymmärtää ja selittää paremmin tutkittavaa ilmiötä eli sitä, miten sosiaalinen intranet toimii strategiaviestinnässä assistentin työn tukena (Tuomi & Sarajärvi 2002, 31). Teemahaastatteluun kutsutut haastateltavat valitsin harkinnanvaraisesti. En pyrkinyt tietojen analysoinnissa tilastollisiin yleistyksiin (Heikkilä 2010, 16). Teemahaastatteluiden analysoinnissa käytin sisältöanalyysiä.

5.2 Kyselytutkimus

Määrällinen tutkimus suoritettiin survey- eli kyselytutkimuksena, jolla halusin saada nopeasti esille numeerista tietoa valitusta kohderyhmästä. Selvitin kyselyn avulla, miten laajasti assistentit osallistuvat strategiaviestinnän eri osa-alueisiin ja miten laajasti assistentit hyödyntävät sosiaalisen intranetin vuorovaikutusominaisuuksia. Tämän lisäksi etsin kyselyn avulla haastateltaviksi soveltuvia assistentteja. Henkilöiden soveltuvuutta oli tarkoitus arvioida sen perusteella, että vastaaja toimii assistentin tehtävissä, osallistuu strategiaviestintään ja hänen organisaatiossaan on käytössä vuorovaikutuksen mahdollistava sosiaalinen intranet.

Verkkokyselynä suoritettun tutkimuksen aluksi suunnittelin saatetekstin (liite 2) ja kysymyslomakkeen sisällön (liite 3). Vastaajia koskevien taustakysymysten valinnassa pohdin, mikä on kyselyn vastausten analysoinnin kannalta oleellisin. Vastaajien määrä tulisi ratkaisemaan sen, voisiko näitä taustamuuttujia hyödyntää vastausten ryhmittelyssä. Sen jälkeen toteutin kyselylomakkeen Webropol-kyselyohjelmalla. Esitetasin kyselylomakkeen seitsemällä eri rooleissa toimivalla henkilöllä, joista kolmella on kokemusta assistentin työstä, kolme on esimiesasemassa ja yksi toimii viestinnän asiantuntijana. Esitestauksessa hain huomioita ohjeiden selkeydestä ja yksiselitteisyydestä, vastausvaihtoehtojen toimivuudesta ja vastausjärjestyksestä, sekä vastaamiseen kuluva ajasta (Silverman 2006, 3). Saamieni palautteiden perusteella muokkasin sekä kysymyslomaketta että siihen liittyvää saatetta.

Osallistumiskutsu lähetettiin Aito HSO -yhdistyksen jäsenille suunnatussa sähköisessä uutiskirjeessä 10.8.2015. Vastausaikaa annettiin 21.8. saakka. Siihen mennessä vastauksia tuli viisi kappaletta, eikä heistä yksikään ilmoittautunut haastateltavaksi. Kutsu uusittiin yhteistyössä Aito HSO -yhdistyksen kanssa ja päivitetty osallistumiskutsu lähetettiin 28.8.2015. Vastausaikaa annettiin 4.9. saakka. Tällä kerralla tuli 17 vastausta, joista yksi ilmoittautui haastatteluun. Tässä välissä lähestyin sähköisesti HSO-tutkinnon suorittaneita johdon assistentteja suorakutsuilla. Tätä kautta sain yhdeksän vastausta ja kaksi haastateltavaa. Kutsu uusittiin vielä toisen kerran yhteistyössä Aito HSO -yhdistyksen kanssa ja lähetettiin jäsenille 15.9. Vastausaikaa annettiin 18.9. saakka. Vastauksia tuli kymmenen

kappaletta, joista neljä ilmoittautui haastateltavaksi. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 41 henkilöä, jolloin vastausprosentti oli 1,7, mikä oli huomattavasti vähemmän kuin Aito HSO -yhdistyksen kanssa ennakolta odotimme. Joko tutkimuksen ajankohta oli haasteellinen, sillä ihmiset olivat ehkä kesälomilla tai juuri palanneet kesälomilta. Toinen syy voi olla se, että tutkimuksen sisältö koettiin haastavaksi, eikä sen takia siihen haluttu osallistua. Webropol-työkalun mukaan kysely oli avattu 51 kertaa lähettämättä vastausta.

Analysointivaiheen aluksi latasin kyselyssä kerätyn aineiston Exceliin tilastoaineistoksi. Erotin tilastoaineistosta haastatteluja ja arvontaa varten annetut yhteystiedot anonymiteetin säilyttämiseksi. Tämän jälkeen pilkoin perusaineistoksi nimeämästäni tilastoaineistosta analysointiin paremmin sopivia pienempiä aineistokokonaisuuksia, kuten assistentin ominaisuudet, strategian esiintyminen intranetissä sekä vuorovaikutus ja yhteistyö. Avoimista vastauksista tein omat aineistonsa. Lisäksi erotin perusaineistosta kaksi kokonaisuutta: kaikkien vastaajien tiedot (n=41) ja assistentin tehtävissä toimivien tiedot (n=35). Aineistojen analysointiin käytin Excelin funktioita ja ristiintaulukointia.

Mielipiteitä arvioitaessa käytin analysoinnissa Excelin funktioita. Keskiarvoa käytin analyysissäni ilmaisemaan keskimääräistä mielipidettä. Tämän jälkeen jatkoin analysointia arvioimalla saamastani arvosta, miten keskiarvo sijoittui asteikon keskikohtaan nähden. Keskihajonta taas kertoi analyysissä, miten vastaajien antamat mielipiteet erosivat mielipiteiden keskiarvosta. (Taanila 2014b.) Keskiarvon lisäksi päädyin hakemaan myös muita sijaintilukuja. Mediaani ja moodi valikoituivat aineistosta lähtöisin tärkeimmiksi tunnusluvuiksi keskiarvon rinnalle. Mielipiteissä esiintynyttä hajontaa analysoin keskihajonnan avulla.

Funktoiden avulla esille tulevat tunnusluvut olivat erityisen tärkeitä assistentin ominaisuuksista annettuja mielipiteitä analysoitaessa. Siinä mielipidettä kysyttiin kahdeksanportaisella asteikolla, eikä pelkkä arvoissa ilmenneiden määrien etsiminen tuntunut antavan riittäviä vastauksia. Vasta näiden tunnuslukujen avulla tunsin pääseväni riittävän sisälle saamaani aineistoon. (Heikkilä 2014, 83–88.)

Perusaineistosta erotettujen pienempien aineistojen analysoinnissa käytin avukseni Excelin ristiintaulukointiominaisuuksia. Ristiintaulukoinnilla ja Excelin funktioilla laskin muutujassa esiintyneiden arvojen lukumääriä. Näistä taulukoista oli mahdollista etsiä Likertin asteikon arvo, jossa oli eniten vastauksia. (Taanila 2014a, 35–36.) Ristiintaulukoinnilla muodostettujen taulukoiden sijaan päätin kuvata aineistoa erilaisten kaavioiden avulla. Valitsin kaaviotyypin sen mukaan, mikä esitystapa toi parhaiten haluamani tiedon selkeästi esille. Otsikoin kaavioiden akselit ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Valitsin monissa

tapauksissa vaakapylväät eli palkit esittääkseni kategorisen muuttujan arvoja. Samoin käytin vaakapylväitä niissä tilanteissa, joissa halusin esittää joidenkin arvojen suhteellisia osuuksia kokonaisuudesta. Ympyräkaaviota käytin, kun havainnollistin yhden muuttujan arvoja ja arvojen suhteellisia osuuksia kokonaisuuteen nähden. (Taanila 2014a, 35–36, 18–20.)

5.3 Teemahaastattelut

Pohdin tutkimuksen laadullista vaihetta valmistellessani erilaisia haastattelumuotoja ja sitä, mikä niistä palvelisi parhaiten tutkimuksen tavoitteiden saavuttamisessa. Pohdin aluksi ryhmähaastatteluvaihtoehtoa, mutta valitsin haastattelumenetelmäksi teemahaastattelun, sillä halusin varmistaa haastateltavien yksilöllisten ajatusten käsittelyn, ja mahdollistaa jatkokysymysten esittäminen niihin nähden. Strategia on myös aiheena sellainen, että pohdin, voisivatko jotkut ryhmähaastatteluun osallistuvat joutua keskustelussa alakynteen, jos heillä ei olisi aiheesta yhtä paljon kokemusta kuin toisilla. Heillä saattaisi silti olla tutkimuksen kannalta tärkeää annettavaa. Hirsjärvi ym (2007, 206) mainitsevat ryhmähaastattelun heikkoudeksi ryhmää mahdollisesti dominoivan osallistujan.

Teemahaastattelun valintaa tuki mielestäni se, että tutkimuksen kohde on vasta vähän tutkittu, jolloin haastattelun avulla pyrin keräämään aineistooni uusia näkökulmia. Lisäksi haastattelun avulla oli tarkoitus syventää kyselyssä saamaani aineistoa. Kyselyn avulla saamani aineiston pieni määrä sai pohtimaan, onko tutkimuksen aihe vielä sen verran uusi ja vaikea, että se ei houkuta vastaamaan. Halusin käyttää haastattelua myös tämän asian pohtimiseen.

Haastateltavien kannalta katsottuna aiheen mahdollisen haastavuuden takia valitsin avoimen haastattelun sijaan puolistrukturoidun haastattelun. Siinä on etukäteen valitut teemat, ja niihin liittyvät tarkentavat kysymykset (Tuomi & Sarajärvi 2002, 77). Teemahaastatteluun haastattelumuotona päädyttyäni suunnittelin haastattelut Hirsjärven ja Hurmeen (2004) oppeja hyödyntäen. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu, jonka kysymyskokonaisuudet ovat kaikille samat, mutta siinä ei käytetä valmiita vastausvaihtoehtoja, vaan haastateltava saa vastata omin sanoin. Haastattelun aihepiirit eli teema-alueet on etukäteen määrittänyt. (Eskola & Vastamäki 2010, 28.) Teemahaastattelu perustuu haastattelijan ja haastateltavan väliseen vuorovaikutukseen. Sen etuna on joustavuus. Samalla on mahdollista lähestyä tutkittavaa kohdetta kyselyä monitahoisemmin, sillä haastateltavat määrittelevät, mitä haluavat vastauksiinsa sisällyttää, eikä tilaa ole rajattu ennakolta. (Hirsjärvi ym. 2007, 199–200.)

Laadin haastattelua varten puolistrukturoidun rungon (liite 4). Tällä tavalla halusin varmistaa, että haastateltavan tiedot tutkimuksen kohteesta ja omat ennakkotietoni asioita voisivat ohjata keskustelun kulkua. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 95.) Halusin myös valmistella tilanteen mahdollisimman hyvin valmiilla kysymyksillä, jos haastateltavalla itsellään ei olisi ollut suoraan aiheeseen liittyvää kokemusta tai ilmaista selkeää näkemystä.

Halusin myös jättää tilaa ja aikaa haastateltavasta nouseville teemoille ja aiheille. Tästä syystä päätin etukäteen, mitkä haastattelukysymykset olisi erityisen olennaista selvittää ja mitkä taas olisi mahdollista jättää väliin. Jos haastateltava esittäisi haastattelun aikana omia näkemyksiään uusista teemoista ja aiheista, olisi sitä kautta mahdollista saada haastatteluun syvyyttä haastateltavan lähtökohdista. (Ojasalo ym. 2009, 97–98.)

Haastattelun tarkoituksena oli saada kertomuksia haastateltavien kokemuksista ja todellisuudesta (Hirsjärvi & Hurme 2004, 60). En käyttänyt tuloksia kirjatessani suoria lainauksia, vaan muokkasin vastaukset yleisempään muotoon haastateltavien tunnistettavuuden välttämiseksi. Sovimme haastattelujen aluksi, etten tulisi nostamaan haastatteluista suoria sitaatteja, mikä loi mielestäni haastatteluihin erittäin hyvän luottamuksellisen ilmapiirin.

Osa kyselyn avulla haasteltavaksi ilmoittautuneista ei ollut ennalta asetettujen kriteerien mukaisia, joten haastateltavia piti etsiä sekä opinnäytetyöohjaan että oman verkostoni kautta. Lopulta haastatteluihin osallistui kahdeksan henkilöä. Haastattelut järjestettiin 21.9.–5.10.2015. Sovin haastattelut ajankäytöllisistä syistä sähköpostitse. Haastattelut suoritettiin neuvotteluhuoneessa haastateltavien työpaikoilla. Haastatteluun varattiin tunti aikaa. Vain yksi haastattelu keskeytyi hetkeksi puhelun takia.

Tein aluksi kaksi tunnin mittaista haastattelua, joissa testasin haastattelutilanteen kulkua ja sitä, miten haastateltavaa kannattaa ohjata. Pohdin myös toimivatko teemat, miten jatkokysymysten esittäminen luonnistuu sekä millaisia hyviä jatkokysymyksiä kannattaa kirjata ylös seuraavia haastateltavia varten.

Haastatteluissa oli luottamusta huokuva tunnelma. Tähän päästiin mielestäni sillä, että haastattelun aluksi korostin tutkimuksessa saatavan aineiston luottamuksellisuutta. Lisäksi kerroin pyrkiväni haastateltavan anonymiteetin mahdollisimman suureen suojaan. Tunnistettavuuden minimoimiseksi kerroin, etten käyttäisi suoria viittauksia haastateltavien kertomuksiin. Jälkikäteen ajateltuna tämä ei olisi välttämättä ollut tarpeen, sillä aihe ei ole niin arkaluontoinen.

Pyysin haastattelun alussa haastateltavilta luvan haastattelun tallentamiseen. Kaikki haastateltavat suostuivat siihen. Haastattelut tallennettiin, jotta haastattelijana toimiminen olisi luonnollisempaa ilman muistiinpanojen tekemistä. Myös puheen sävyt, kuten epäröinti, oli helpompaa tunnistaa nauhoitetusta haastattelusta jälkikäteen. Tutkimuksen valmistuttua haastattelutallenteet tuhottiin.

Purin ja analysoin aineiston kolmessa osassa: ensin litteroin aineiston, sen jälkeen luokittelin sen ja vasta lopuksi etenin analyysiin. Aineiston suuren määrän vuoksi kirjoitin haastattelujen sisällön auki vain tarvittavilta osin. (Ojasalo ym. 2009, 96, 99.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä etenin litteroidusta aineistosta pelkistettyihin ilmauksiin. Yhdistin pelkistetyt ilmaukset luokiksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 111.)

Alkuperäisilmauksissa olen muokannut haastateltavien antamat vastaukset suorien lauseiden käytön sijaan, sillä sovimme näin haastateltavien kanssa etukäteen. Tarkoitukseni on varmistaa haastateltavien anonymiteetti ja haastattelujen luottamuksellisuuden säilyminen.

Sisältöanalyysin avulla pyrin saamaan tutkimusongelmasta tiiviin ja yleisen kuvauksen. Lopuksi tein analysoitua aineistoa hyödyntäen johtopäätökset. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105.)

6 Tulokset

Tulososassa esittelen tutkimuksen päätulokset ja keskeisimmät havainnot, jotka liittyvät opinnäytetyötutkimuksen tutkimusongelmaan. Esittelen aluksi haastattelujen tulokset, sillä haastatteluilla etsittiin vastausta tutkimusongelmaan, miten sosiaalinen intranet tukee strategiaviestintää assistentin työssä. Tämän jälkeen esittelen tulokset, jotka liittyvät tarkentaviin tutkimuskysymyksiin:

- Miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään?
- Mitä organisaation intranetissä tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät?
- Miten assistentti voi hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnässä?

Muita tutkimuksessa esille tulleita tuloksia on esitelty liitteissä 5, 6, 7 ja 8.

6.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluihin osallistui kahdeksan eri tehtävissä toimivaa henkilöä. Heitä on taustoitettu seuraavassa luettelossa välttämällä kuitenkin mahdollisimman hyvin heidän tunnistettavuuttaan:

- Neljä haastateltavaa toimii tällä hetkellä johdon assistenttina. Kolme heistä toimii toimitusjohtajan assistenttina.
- Yksi haastateltavista toimii yleisassistenttina.
- Kolme haastateltavaa oli toiminut aiemmin johdon assistentin tehtävissä. Yksi toimii esimiehenä, toinen toimituspäällikkönä ja kolmas haastateltava toimii tällä hetkellä HR-tehtävissä. Kaksi heistä suunnitteli haastatteluajankohtana johdon assistentin palkkaamista.

6.2 Strategiaan ja strategiaviestintään liittyvät haastattelutulokset

Litteroidusta aineistosta on poimittu muokatut alkuperäisilmaukset ja ne on yksinkertaistettu pelkistetyiksi ilmauksiksi taulukossa 1.

Taulukko 1. Strategia ja strategiaviestintä

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Johdon assistentti on strategian osalta monelle käyntikortti.	Strategian käyntikortti
Uudesta strategiasta tehtiin video ja johdon assistentti osallistui sen tekoon.	Strategiavideon tekoon osallistuminen
Johdon assistentti on mukana toimiston suunnittelussa varmistamassa, että strategia näkyy siinä. Tässä käytetään strategiakuvia, joita on esillä toimistossa.	Strategian näkyminen toimistossa

Johdon assistentti osallistuu strategiaan liittyvään projektiin. Hän oli kertonut kehityskeskustelussa halustaan olla aktiivisemmin mukana organisaation ydintekemisessä.	Strategiaan liittyvään projektiin osallistuminen
Johdon assistentti on mukana tulospöytätyössä, jossa kuulee toimitusjohtajan esityksen ja miten hän puhuu strategiasta analyytikoille. Tämä auttaa näkemään yrityksen ulkopuolisen silmin.	Strategian näkeminen ulkopuolisen silmin
Johdon assistentin mukaan strategiaworkshoppeissa työskentely auttaa ymmärtämään strategian myötä edessä olevia vaikeita ratkaisuja. Taustojen ymmärtäminen auttaa, sillä ikävät päätökset johtavat usein pöytäkeskusteluihin. Silloin pitää osata rauhoittaa työntekijöitä.	Muiden työntekijöiden rauhoittaminen
Johdon assistentti kertoo, että hänen roolinsa strategiaviestinnässä on olla järjestämässä strategiaseminaareja ja muita sen tyyppisiä tilaisuuksia.	Strategiaseminaarien järjestäminen
Johdon assistentti kertoo, että kun johtoryhmässä käydään strategiaan liittyviä asioita läpi, on hyvä olla kyselemässä, mitä voi jakaa eteenpäin.	Strategiaviestien poimiminen johtoryhmästä
Johdon assistentti on mukana erilaisten strategiaan liittyvien tilaisuuksien ja workshoppien valmistelussa. Siinä näkee paljon materiaalia.	Tilaisuuksien ja workshoppien valmistelut
Johdon assistentti voi omiin taustatietoihinsa pohjaten korjata, jos henkilöstölle on muodostunut virhekäsityksiä tai jos henkilöstö ei ole ymmärtänyt jotain asiaa.	Virhekäsitysten korjaaminen
Strategiaworkshoppiin mukaan pääseminen auttaa ymmärtämään asioita paremmin. Johdon assistentti ymmärtää esimerkiksi postittamiensa kirjeiden sisällön, sen sijaan, että vain "laittaisi tämän kirjeen postiin".	Oman työn merkitys osana strategiaa
Johdon assistentti kokee voivansa olla enemmän mukana strategiaviestinnässä siinä vaiheessa, kun strategia on valmis.	Strategian toteutuksen viestintä
Johdon assistentti on strategiatyössä taustavaikuttajana toimitusjohtajan rinnalla ja tekee sen verran kuin siinä pystyy autamaan.	Taustavaikuttajana toimiminen
Johdon assistentin mukaan he voisivat omien viestinnällisten valmiuksiensa mukaan osallistua strategiaviestintään. Tässä on kuitenkin tärkeää kommunikoida ja sopia asia esimiehen kanssa.	Strategiaviestintään liittyvistä tehtävistä sopiminen esimiehen kanssa

Johdon assistentti bongaa strategiaan liittyviä asioita ja lisää-vänsä niitä intranetiin. Se ei ole hänen mukaansa ideaaliti-lan-ne, vaan asiasta tietävien työntekijöiden pitäisi viestiä niistä. Hän kertoo koittavansa kannustaa ihmisiä tähän.	Strategiaviestien poimi-minen intranetiin syötet-täväksi
Organisaatiossa käydään strategiaan liittyvää vuoropuhelua alhaalta ylöspäin. Johdon assistentti kokee tähän vuoropu-he-luun kannustamisen omaksi tehtäväkseen. Hän kannustaa esimerkiksi esittämään kysymyksiä toimitusjohtajalle.	Strategiaan liittyvään vuoropuheluun kannus-taminen
Yrityksessä tehdään pari kertaa vuodessa strategiaan liittyvä www-kysely työntekijöille. Johdon assistentti kokee, että vain vastaamalla voi vaikuttaa. Hän koittaa kannustaa työntekijöitä vastamaan, kertomaan ajatuksensa ja mielipiteensä.	Strategiaan vaikuttami-seen kannustaminen
Toimitusjohtaja kiertää kaikki yksiköt läpi ja huolehtii, että kaik-ki pääsevät osallistumaan. Hän haluaa, että johdon assistentti on mukana kuuntelemassa esitystä.	Johdon assistentti mu-kana strategiatilaisuuks-sissa
Johdon assistentti istuu toimitusjohtajan kanssa kerran viikos-sa. Silloin on hyvä hetki kysyä myös strategiaan liittyvistä asi-oista.	Strategiasta keskustelu toimitusjohtajan kanssa
Johdon assistentti esittää toimitusjohtajalle, että istutaan alas porukalla, jos tietää jotain asioita olevan ilmassa. Yhdessä voidaan miettiä, miten asian kanssa voisi edetä.	Oma-aloitteisuus strate-giaviestinnässä
Johdon assistentti kertoo strategiakalvoista silloin, kun joku työntekijöistä sanoo, ettei ole kuullutkaan niistä. Hän kertoo, mistä ne löytyvät.	Strategiakalvoista tiedot-taminen
Johdon assistentilla on taustatietoa enemmän. Sitä kautta hän ymmärtää paremmin, miksi tehdään sillä tavalla kuin on pää-tetty. Hän ei voi kertoa kaikkea tietämäänsä taustatietoa, mutta hän pystyy selittämään. Joskus hän voi rauhoittaa ihmisiä.	Taustatietoihin perustu-va työntekijöiden rau-hoittaminen
Johdon assistentin mukaan kehityskeskustelu on se paikka, jossa voidaan käydä strategiaan liittyviä keskusteluja.	Strategia osana kehitys-keskusteluja

Taulukossa 2 pelkistetyt ilmaukset on yhdistetty ja luokiteltu.

Taulukko 2. Strategian ja strategiaviestinnän ilmausten luokittelu

Pelkistetty ilmaus	Luokka
Strategian käyntikortti Taustavaikuttajana toimiminen	Rooli strategiatyössä

Strategiaan liittyvään vuoropuheluun kannustaminen Strategiaan vaikuttamiseen kannustaminen	
Strategiavideon tekoon osallistuminen Strategian näkyminen toimistossa Strategiaan liittyvään projektiin osallistuminen Strategiaseminaarien järjestäminen Tilaisuuksien ja workshoppien valmistelut	Strategiatyöhön liittyvät tehtävät
Strategiasta keskustelu toimitusjohtajan kanssa Oman työn merkitys osana strategiaa Johdon assistentti mukana strategiatilaisuuksissa Strategian näkeminen ulkopuolisen silmin Strategia osana kehityskeskusteluja	Strategiaan liittyvän ymmärryksen muodostaminen
Strategiaviestintään liittyvistä tehtävistä sopiminen esimiehen kanssa Oma-aloitteisuus strategiaviestinnässä Strategiaviestien poimiminen intranetiin syötettäväksi Strategian toteutuksen viestintä	Strategiaviestintään liittyvät tehtävät
Muiden työntekijöiden rauhoittaminen Taustatietoihin perustuva työntekijöiden rauhoittaminen Strategiaviestien poimiminen johtoryhmästä Virhekäsitysten korjaaminen Strategiakalvoista tiedottaminen	Assistentin työntekijöiden suuntaan tekemä strategiaviestintä

6.3 Intranetiin ja vuorovaikutustyökaluihin liittyvät haastattelutulokset

Litteroidusta aineistosta on poimittu muokatut alkuperäisilmaisut ja ne on yksinkertaistettu pelkistetyiksi ilmauksiksi taulukossa 3.

Taulukko 3. Intranet ja vuorovaikutustyökalut

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Organisaatiolla on vielä matkaa kuljettavana ennen kuin intranetistä saadaan vuorovaikutteinen ja toimiva kanava.	Intranetin vuorovaikutteisuus ei tapahdu hetkessä
Jakamisen kulttuuri ei ole lähtenyt organisaatiossa liikkeelle. Siihen täytyy hakea sitoutuminen johtoryhmästä. Heidän tulee määrittää, että intranet on tärkein viestintäkanava.	Jakamisen kulttuuri intranetissä
Intranetissä olevan aiheen tulee olla sen verran kiinnostava, että se herättää työntekijöissä halun osallistua. Toinen juttu on, miten strategisesta prioriteetista saa sellaisen, että ihmi-	Intranetin vuorovaikutukseen osallistuminen riippuu aiheesta

set haluavat osallistua, esittää mielipiteitä, kommentoida ja vaikuttaa.	
Intranetissä on strategiaan liittyvä online-kanava, jonka avulla kuka tahansa voi lähettää toimitusjohtajalle kysymyksiä. Kysymys näkyy kaikille anonyyminä. Työntekijät käyttävät todella vähän tätä mahdollisuutta.	Intranetin kysymys- ja vastauskanava
Johdon assistentin vastuulla on syöttää intranetiin nimitysuutiset ja organisaatiokaaviot. Hän tiedottaa strategiaan liittyvistä nimityksistä. Strategiaan liittyen palkataan tietyn tyyppisiä henkilöitä.	Nimitysuutisten ja organisaation sisällönsyöttäjänä
Johdon assistentti varmistaa strategisen tavoitteen seurantaan intranetissä. Tavoitteen tilanne päivitetään päivittäin, jotta jokainen pääsee katsomaan sen reaaliajassa.	Strategisten tavoitteiden seuraaja
Johdon assistentti syöttää strategiaan liittyviä tietoja intranetiin. Hänen mielestään on tärkeää, että strategiaan osallistuminen olisi kaikille samalla tavalla mahdollista. Jos tiedot laitetaan intranetiin, niin työntekijät ovat samalla viivalla. Kaikki pysyvät kärryllä, mistä organisaatiossa puhutaan.	Strategiatietojen sisällönsyöttäjä
Johdon assistentti tallentaa intranetiin lyhyesti tiedot organisaation tiedostustilaisuuksista, linkin tilaisuudesta tehtyyn tallenteeseen ja tilaisuudessa näytettyyn esitykseen. Hän tekee tämän, koska kaikki eivät pääse osallistumaan tilaisuuksiin. Näin hän varmistaa, että ihmiset pysyvät kärryllä.	Tiedotustilaisuuksien sisällönsyöttäjä
Johdon assistentin mukaan intranetin kautta tehtävä viestintä on enemmän perinteistä yksisuuntaista tiedottamista.	Intranetin yksisuuntaisuus
Assistentit ovat se joukko, jotka toimivat tiedon syöttäjinä.	Sisällönsyöttäjä
Strategiamateriaaleihin on intranetissä selkeästi esille tuotu linkki. Se on sijoitettu sopivasti yrityksen osakekurssin yhteyteen. Sen tiedon lähelle, jota kaikki haluavat seurata.	Strategiamateriaalien sijainti intranetissä
Viestintä tallentaa strategiaan liittyvät materiaalit intraan. Esimerkiksi strategiakalvot ovat tallennettuna intranetissä.	Strategiamateriaali intranetissä
Toinen maaorganisaatio on onnistunut todella hyvin siirtämään sähköpostiviestinnän intranetiin. He ovat hyvä esimerkki siitä, että se on mahdollista. Kyseisessä 200:n hengen organisaatiossa sitoutuminen lähti johtoryhmästä käsin ja siitä, että johtoryhmä alkaa lähettää viestejä intranetin kautta.	Sähköpostin korvaaminen intranetillä

Viestinnässä on siirrytty pois viikottaisista tiedotteista ja sähköpostin kautta tulevista tiedotteista. Sen sijaan intrassa on uutishuone, jossa tiedotetaan koko taloa koskevista asioista.	Tiedotteiden ja sähköpostin korvaaminen intranetillä
Strategiset teemat ovat avattuina intranetissä. Ne kulkevat mukana jokapäiväisessä johtamisessa ja suoritusjohtamisessa. Teemat käydään läpi kehityskeskusteluissa.	Strategiset teemat intranetissä
Intranetissä on paikka, jossa työntekijät voisivat keskustella strategiasta tai esittää kysymyksiä, mutta työntekijät eivät jostain syystä käytä sitä.	Strategiaan liittyvä keskustelu
Intranetissä on paikka, johon olisi mahdollista syöttää blogeja.	Blogit
Keskustelua syntyi intranetissä siinä vaiheessa, kun toimistoa remontoitiin.	Keskustelu intranetissä
Intranetissä käytävä keskustelu oli hyvä tapa dokumentoida esitettyjä näkemyksiä. Samalla varmistettiin, että myös ne, jotka eivät ole päivittäin toimistolla voivat osallistua käytyihin keskusteluihin.	Intranetin keskustelu dokumentaationa
Keskustelun yhteydessä hyödynnettiin erilaisia äänestyksiä ja se oli yksi keino saada työntekijät osallistumaan.	Äänestykset intranetissä
Johdon assistentti poimii globaalista intranetistä ja sähköposteista strategian kannalta tärkeitä asioita ja lähettää niistä erikseen sähköpostia organisaatiossa. Tätä viestintää hän on koittanut siirtää enemmän pikaviestimeen ja intranetiin.	Sähköpostin korvaaminen intranetillä ja pikaviestimellä
Tiedostojen jakamiseen on erillinen sähköinen väline. Intranetiä voitaisiin käyttää myös tähän, mutta se ei ole yhtä kätevä.	Tiedostojen jakaminen
Organisaation käytössä oleva pikaviestin on helppo, nopea ja matalan kynnyksen tapa osallistua.	Pikaviestimen käyttö
Organisaatiossa kannustetaan tekemään pikaviestejä esimerkiksi tapaamisista, koulutuksista ja ahaa-elämyksistä.	Viestimään kannustaminen
Strategisista teemoista on tehty Yammeriin kaikille avoimia ryhmiä.	Strategisten teemojen ryhmät
Johdon assistentti osallistuu strategiaviestintään keräämällä sellaisia päivän polttavia kysymyksiä, jotka ovat työyhteisössä parhaillaan pinnalla. Toimitusjohtaja viestii näistä Yammerissa kerran viikossa.	Päivän polttavat kysymykset esille
Johdon assistentti osallistuu Yammerissa tykkäämällä sen	Tykkäykset

sijaan, että kommentoisi esimerkiksi toimitusjohtajan tekemiä kirjoituksia.	
Yammerin on tarkoitus olla vuorovaikutuksellinen ja työntekijät kirjoittavat sinne paljon omia mielipiteitään.	Mielipiteiden ilmaiseminen vuorovaikutustyökalussa
Johdon assistentti ei kirjoita Yammeriin kommentteina omia mielipiteitään, vaan esittää mieluummin faktoja, jos niitä keskusteluissa kaivataan.	Faktojen esittäminen keskusteluissa
Organisaatiossa kannustetaan keskustelemaan Yammerissa organisaation arvoista.	Arvoista keskusteleminen vuorovaikutustyökalussa
Johto avaa arvoja esimerkkien kautta. Näitä keskusteluja voi assistentin roolissa kommentoida.	Komentointi assistentin roolissa
Assistentti voi esimerkiksi kommentoida keskustelua lisäämällä siihen arvoon liittyvän valokuvan.	Valokuva kommenttina
Johdon assistentti pyytää toimitusjohtajaa kommentoimaan Yammerissa olevaa strategiaan liittyvää keskustelua, jos hän näkee sen tarpeelliseksi.	Toimitusjohtajan kannustaminen kommentointiin
Johdon assistentin mukaan strategian päivityksen yhteydessä olisi hyvä esittää keskustelujen herätteitä intranetissä.	Strategiaan liittyvien keskustelujen herätteet
Yammerissa on assistenteille oma ryhmä, jossa asioista tiedotetaan. Ryhmä on avoin koko organisaatiolle. Tässä ryhmässä johdon assistentti voi esittää omia mielipiteitään.	Assistenttipoolin keskusteluun osallistuminen
Uutiset tallennetaan intranetin uutishuoneeseen ja Yammeriin. Uutishuoneessa ei ole kommentointia, mutta Yammerissa on.	Uutisten kommentointimahdollisuus
Yammerin on tarkoitus olla keskusteleva kanava. Teemasta riippuu, miten se herättää keskustelua ja kommentointia.	Keskusteluun osallistuminen riippuu teemasta
Johdon assistentti kertoo, että dokumentteja tallennetaan paljon dokumenttikirjastoon. Siellä niitä voi muokata ja jakaa.	Dokumenttien jakaminen

Taulukossa 4 pelkistetyt ilmaukset on yhdistetty ja luokiteltu.

Taulukko 4. Organisaation intranetin ilmausten luokittelu

Pelkistetty ilmaus	Luokka
Intranetin vuorovaikutteisuus ei tapahdu hetkessä Intranetin yksisuuntaisuus Jakamisen kulttuuri intranetissä	Intranetin vuorovaikutteisuus

Intranetin vuorovaikutukseen osallistuminen riippuu aiheesta	
Nimitysuutisten ja organisaation sisällön- syöttäjänä Strategiatietojen sisällönsyöttäjä Tiedotustilaisuuksien sisällönsyöttäjä Sisällönsyöttäjä	Sisällön syöttäminen intranetiin
Strategisten tavoitteiden seuraaja Päivän polttavat kysymykset esille	Assistentin aktivoiva rooli
Strategiset teemat intranetissä Strategisten teemojen ryhmät Strategiamateriaalien sijainti intranetissä Strategiamateriaali intranetissä	Strategian näkyminen intranetissä
Sähköpostin korvaaminen intranetillä Tiedotteiden ja sähköpostin korvaaminen intranetillä Sähköpostin korvaaminen intranetillä ja pikaviestimellä	Intranet sähköpostin ja tiedotteiden korvaa- jana
Keskustelu intranetissä Intranetin keskustelu dokumentaationa Strategiaan liittyvä keskustelu Strategiaan liittyvien keskustelujen herät- teet	Keskustelu
Assistenttipoolin keskusteluun osallistumi- nen Keskusteluun osallistuminen riippuu tee- masta Faktojen esittäminen keskusteluissa Mielipiteiden ilmaiseminen Arvoista keskusteleminen Kommentointi assistentin roolissa Valokuva kommenttina	Assistentin osallistuminen keskusteluun
Blogit Äänestykset intranetissä Pikaviestimen käyttö Dokumenttien jakaminen Tiedostojen jakaminen Tykkäykset	Vuorovaikutusvälineet

Uutisten kommentointimahdollisuus Intranetin kysymys- ja vastauskanava	
Viestimään kannustaminen Toimitusjohtajan kannustaminen kommentointiin	Kannustaminen

6.4 Vuorovaikutukseen ja kulttuuriin liittyvät haastattelutulokset

Litteroidusta aineistosta on poimittu muokatut alkuperäisilmaukset ja ne on yksinkertaistettu pelkistetyiksi ilmauksiksi taulukossa 5.

Taulukko 5. Vuorovaikutus

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Kehityskeskusteluja ei enää pidetä, vaan niiden tilalle on tullut jatkuva prosessi. Keskusteluja käydään parin viikon välein tai kerran kuussa. Tässä voidaan käydä läpi organisaation strategisia teemoja.	Strategisista teemoista keskusteleminen esimiehen kanssa
Organisaatiossa on todella avointa ja avoimuus lähtee toimitusjohtajasta. Hän on helposti lähestyttävä ja lisäksi hän on läsnä.	Toimitusjohtaja avoimuuden kulttuurin luoja
Organisaatiossa on hyvä kulttuuri. Esimiehet ovat avoimia. Isommissa organisaatioissa saattaa käydä niin, että johdon assistentti ei aina tiedä asioista.	Esimiesten avoimuus
Organisaatiossa työskentelevät ihmiset eivät ole arkoja. Avotilassa keskustellaan ja kysellään.	Työntekijöiden avoimuus
Heillä ei esiinny hierarkiaa, vaan kuka tahansa voi milloin tahansa lähestyä toimitusjohtajaa. Se tee asiat todella helpoksi.	Hierarkiattomuus

Taulukossa 6 pelkistetyt ilmaukset on yhdistetty ja luokiteltu.

Taulukko 6. Organisaation intranetin ilmausten luokittelu

Pelkistetty ilmaus	Alaluokka
Strategisista teemoista keskusteleminen esimiehen kanssa	Keskustelukulttuuri
Toimitusjohtaja avoimuuden kulttuurin luoja Esimiesten avoimuus	Avoimuus

Työntekijöiden avoimuus	
Hierarkiattomuus	Johto on lähellä

6.5 Assistentin työhön, rooliin ja ominaisuuksiin liittyvät haastattelutulokset

Litteroidusta aineistosta on poimittu muokatut alkuperäisilmaukset ja ne on yksinkertaistettu pelkistetyiksi ilmauksiksi taulukossa 7.

Taulukko 7. Assistentin työ, rooli ja ominaisuudet

Alkuperäisilmaus	Pelkistetty ilmaus
Johdon assistentin mukaan työ on aika proaktiivista ja niin sen tulee ollakin.	Työn proaktiivisuus
Assistentti ei voi vain odottaa, että hänelle tuodaan pöydälle asioita tehtäväksi. Assistentin tulee itse olla askeleen edellä.	Askeleen edellä oleminen tehtävissä
Johdon assistentti kertoo keräävänsä itsenäisesti johtoryhmän agendoja sen mukaan, mitä ympärillä tapahtuu.	Itsenäisyys
Johdon assistentti kertoo lukevansa kaikki esimiehensä sähköpostit ja vastaavansa oma-aloitteisesti asioihin, joista tietää, mitä niihin pitää vastata. Näin hän ottaa palloista kopin esimiehensä puolesta.	Oma-aloitteisuus
Johdon assistentin mukaan assistentin pitää myydä oma osaamisensa. Tämä on tehtävä siksi, että esimiehet ovat hyvin erilaisia.	Oman osaamisen myyminen
Johdon assistentti kertoo, että esimiehellä on saattanut olla assistentti, joka ei ole halunnut lisää minkäänlaisia työtehtäviä. Näin assistenteista on muodostunut tietynlainen kuva ja sen kuvan purkaminen assistentin täytyy tehdä itse.	Rooli assistentin työn kuvan muodostaja
Assistentin pitää itse markkinoida itseään siten, että osoittaa osaamistaan jollain tavalla. Se voi olla vaikka viestinnällisen asian ilmaiseminen sähköpostissa esimiehen puolesta. Tämä saattaa valottaa esimiehelle, että assistentti osaa hyvin hoitaa tällaisia asioita. Pikkuhiljaa assistentti voi kasvattaa vastuualuettaan. Etenkin pienemmissä yrityksissä tämä on mahdollista.	Oman osaamisen markkinointi
Assistentin pitää markkinoida, missä hän voisi auttaa. Esittää konkreettisia asioita, joita hän voisi hoitaa esimiehen puolesta. Jos hän näkee esimerkiksi esimiehen sähköpostissa sellaisen hoidettavan asian, niin sellaisessa tilanteessa voi kysyä, voisitko siitä ottaa palloa. Omin luvun tätä ei tule tehdä.	Konkreettisten tehtävien markkinointi

Johdon assistentin mukaan assistentin kannattaa itse miettiä, mitä haluaa ja missä omassa organisaatiossa näkee paikkoja, joissa assistentin osaamisella voisi tuoda lisäarvoa.	Lisäarvon tuottaja
Johdon assistentin mukaan assistentilla tulee olla hyvä pelisilmä. Ei saa ärsyttää liikaa, mutta toisaalta pitää myös luoda sellainen tunne, että assistentti haluaa auttaa asiassa, koska kokee, että se on tärkeä.	Pelisilmä
Johdon assistentti kuulee paljon asioista ja näkee paljon asioita, ollessaan toimitusjohtajan kanssa tiiviissä yhteistyössä.	Kuulee ja näkee
Jotkut tulevat ihan suoraan kysymään johdon assistentilta, että ”sä varmaan tiedät” ja johdon assistentti vastaa siihen, että ”emmä mitään tiedä”.	Työntekijät olettavat, että assistentti tietää
Työntekijät tulevat juttelemaan hänelle asioita. He tietävät, että johdon assistentti tietää. Osalla on taka-ajatuksena, että johdon assistentti vie asioita eteenpäin toimitusjohtajalle sopivassa välissä ja niin assistentti viekin, jos siihen on tarvetta.	Työntekijät tietävät, että assistentti tietää
Johdon assistentin kertoman mukaan hänen roolinsa on todella mittava. Työssä näkee ja tietää.	Näkee ja tietää
Moni työntekijä tietää, että assistentti näkee ja tietää. Osa työntekijöistä käyttää tätä siten, että he narisevat assistentin kuullen asioista. Silloin johdon assistentti voi kysyä, haluaako henkilö, että asiaa viedään eteenpäin. Etenkin silloin, jos henkilöstöstä tulee joku tosi hyvä juttu. Toisaalta johdon assistentti ei vie asiaa eteenpäin, jos niin sovitaan.	Viestinviejän rooli
Johdon assistentti näkee roolinsa viestin viejänä ja tuojana. Työntekijät saattavat kertoa paljon omista näkemyksistään assistentille. Hän ei kerro näissä yhteyksissä kuka asian on sanonut. Hän vie eteenpäin sekä hyvät että negatiiviset viestit. Työntekijöitä tulee todella hyviä ehdotuksia, mutta he eivät välttämättä mene toimitusjohtajalle niitä kertomaan, vaikka hän on hyvin avoin.	Viestin viejän ja tuojan rooli
Johdon assistentti pyörii toimistolla koko ajan. Isommissakin taloissa assistentti on usein se, joka kuuntelee ja on läsnä. Esimies ei välttämättä näe.	Kuuntelee ja on läsnä
Johdon assistentti on sopinut esimiehensä kanssa pelisäännöt sähköpostin käsittelyyn.	Pelisäännöt
Johdon assistentin esimies on antanut hänelle valtuudet viedä	Valtuudet

joitain asioita eteenpäin itsenäisesti.	
Johdon assistentti puhuu esimiehen kanssa strategian sisäl- löstä, koska se vaikuttaa priorisointiin esimerkiksi esimiehen kalenterin osalta. Assistentin on tärkeää tietää, mikä on orga- nisaation strategian kannalta tärkeää.	Priorisointi
Johdon assistentti kertoo, että roolissa tietää paljon ja tekee paljon. Hän kokee, että johdon assistentilla on todella paljon vaikutusvaltaa.	Vaikutusvalta
Johdon assistentti kokee olevansa onnellisessa asemassa, sillä heillä ei ole mitään kynnyksiä mihinkään suuntaan ja asi- oista voi puhua asioina. Hän kokee voivansa ehdottaa asioita ja että ne otetaan vakavasti. Hän myös tietää, että se ei ole kaikissa organisaatioissa mahdollista.	Vakavasti otetuksi tule- minen
Kun ymmärtää bisneksen luonteen ja on siinä mukana, pystyy olemaan askeleen edellä ja tarjoamaan assistenttipalveluja asiantuntijoille. Samalla ymmärtää paremmin organisaation bisnestä.	Bisneksen luonteen ymmärrys auttaa aske- leen edellä olemisessa
Johdon assistentin on oltava askeleen edellä ymmärtääkseen, mitä strategia organisaatiossa merkitsee ja miten sitä voi viedä käytännön työhön.	Askeleen edellä olemi- nen strategiassa
Esimiehen puhelu saattaa muuttaa tekemiset muutamaksi tun- niksi. Muuten hän pystyy suunnittelemaan, ennakoimaan ja itse päättämään, missä kohden tekee mitään.	Oman työn suunnittelu ja ennakointi
Oman osaamisen voi nostaa esille esimerkiksi kehityskeskus- telussa kertomalla, millaisia tehtäviä haluaisi lisää.	Kehityskeskustelu osana osaamisen myymistä
Johdon assistentti kokee, että hänen esimiehensä luottaa hä- neen. Heillä on hyvä keskinäinen luottamus.	Esimiehen luottamus
Johdon assistentti kertoo, että esimiehen kanssa toimittaessa kyseessä on sellainen luottamus, että kaikki toimii.	Esimies luottaa kaiken toimivuuteen
Johdon assistentti kertoo tietävänsä kaiken mitä toimitusjohta- jakin tietää. Sillä tavalla kokee pystyvänsä keräämään johto- ryhmän agendalle asioita etukäteen.	Tietää saman kuin toimi- tusjohtaja
Johdon assistentti kertoo, että hänellä on toimitusjohtajan kanssa hyvä luotto.	Toimitusjohtajan luotettu
Toimitusjohtaja juttelee, mitä nyt on ilmassa ja onko assistentti huomannut jotain erityistä. Kyse on sellaisista asioista, jotka eivät välttämättä mene toimitusjohtajalle asti, mutta jotka as-	Assistentti ympäristön havainnoijana

sistentti huomaa.	
Johdon assistentin töihin kuuluu hallituksen kokouksen materiaalien ja asioiden hoito. Luottamuksellisuus korostuu tässä työssä.	Työn luottamuksellisuus
Johdon assistentti ei osallistu hallituksen kokouksiin, mutta oikolukee, hallinnoi ja arkistoi kokousten pöytäkirjoja.	Hallitukseen liittyvät tehtävät
Johdon assistentin töihin kuuluu sellaisia organisaation omistukseen liittyviä luottamuksellisia asioita, jotka pyörivät taustalla, eivätkä muut tiedä niistä.	Luottamukselliset taustatyöt
Johdon assistentti on mukana rekrytointeissa yhteydenviejänä. Näissä tehtävissä korostuu luottamuksellisuus.	Rekrytointiin osallistuminen

Taulukossa 8 pelkistetyt ilmaukset on yhdistetty ja luokiteltu.

Taulukko 8. Assistentin työn, roolin ja ominaisuuksien luokittelu

Pelkistetty ilmaus	Luokka
Työn proaktiivisuus Askeleen edellä oleminen Itsenäisyys Lisääarvon tuottaja Vaikutusvalta Oman työn suunnittelu ja ennakointi	Assistentin työn luonne
Oman osaamisen myyminen Oman osaamisen markkinoiminen Konkreettisten tehtävien markkinoiminen Rooli assistentin työn kuvan muodostaja Kehityskeskustelu osana osaamisen myymistä Pelisilmä	Osaamisen esiin tuominen oikeassa tilanteessa
Assistentti ympäristön havainnoijana Näkee ja tietää Kuulee ja näkee Työntekijät olettavat, että assistentti tietää Työntekijät tietävät, että assistentti tietää	Näköalapaikka
Viestinviejän rooli Viestin viejän ja tuojan rooli Kuuntelee ja on läsnä	Organisatorinen johdon ja työntekijöiden välissä
Bisneksen luonteen ymmärrys auttaa askeleen edellä ole-	Askeleen edellä ole-

sessa Askeleen edellä oleminen strategiassa Askeleen edellä oleminen tehtävissä	nen
Esimiehen luottamus Pelisäännöt Priorisointi Valtuudet Esimies luottaa kaiken toimivuuteen Vakavasti otetuksi tuleminen	Assistentin ja esimiehen suhde
Tietää saman kuin toimitusjohtaja Työn luottamuksellisuus Toimitusjohtajan luotettu Hallitukseen liittyvät tehtävät Luottamukselliset taustatyöt Rekrytointiin osallistuminen	Assistentin työn luottamuksellisuus

6.6 Kyselyn taustamuuttujat

Kyselyyn vastasi 41 henkilöä. Johdon sihteerit ja assistentit olivat vastaajissa hyvin edustettuna (taulukko 9). Tähän voi olla yhtenä syynä se, että heitä lähestyttiin suoraan.

Taulukko 9. Vastaajan titteli tai toimenkuva (n=41).

Titteli tai toimenkuva		
Johdon sihteeri tai johdon assistentti	21	51 %
Sihteeri tai assistentti	13	32 %
Sihteeri- tai assistenttiharjoittelija	1	2 %
Muu	6	15 %

Yli puolet vastaajista (58 %) on valmistunut 15 vuotta sitten (taulukko 10).

Taulukko 10. Vastaajan valmistumisvuosi (n=41).

Valmistumisvuosi		
ennen 1990	12	29 %
1990-luvulla	12	29 %
2000-luvulla	8	20 %
2010-luvulla	8	20 %
ei vielä valmistunut	1	2 %

Vastaajilla oli yhteensä 676 vuotta kokemusta assistentin työstä (taulukko 11).

Taulukko 11. Vastaajan työkokemus assistentin työstä (n=41).

Työkokemus assistentin työstä		
alle 5 vuotta	7	17 %
5-15 vuotta	13	32 %
15-20 vuotta	8	20 %
20-30 vuotta	9	22 %
> 30 vuotta	4	10 %

Yli kolmasosa (37 %) vastaajista työskentelee suuryrityksessä (taulukko 12).

Taulukko 12. Vastaajan organisaation koko (n=41).

Henkilöstön määrä		
0-9 hlöä	4	10 %
10-49 hlöä	7	17 %
50-249 hlöä	11	27 %
250-499 hlöä	4	10 %
500- hlöä	15	37 %

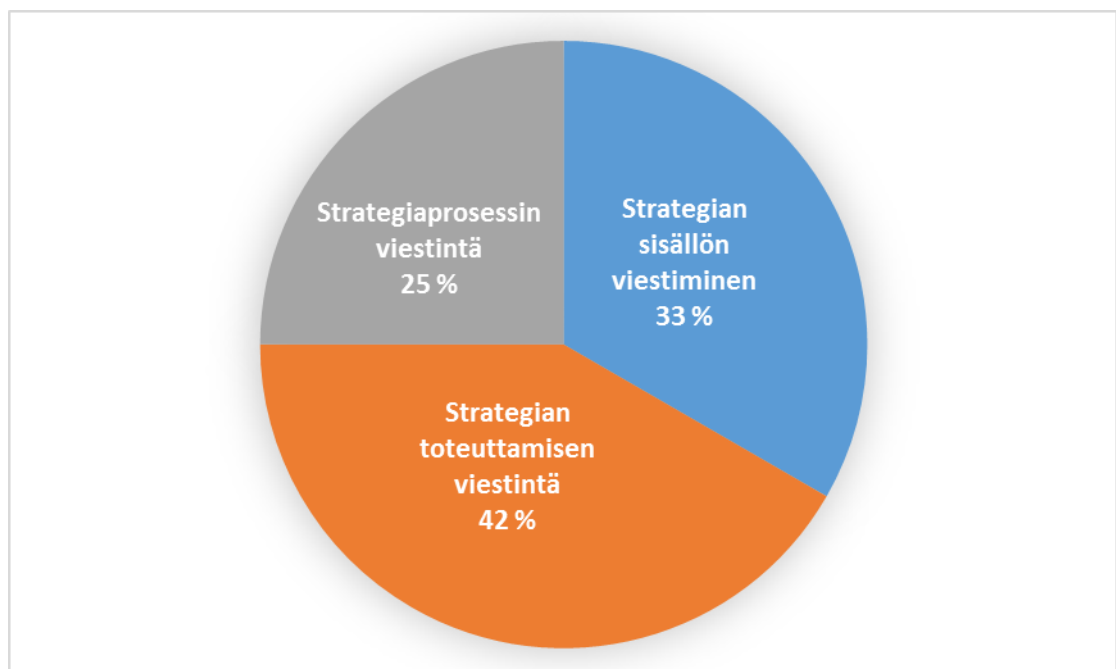
Yli puolet vastaajista työskentelee kansainvälisessä yrityksessä (taulukko 13).

Taulukko 13. Organisaation kansainvälisyys (n=41).

Organisaation kansainvälisyys		
Toimipiste vain Suomessa	15	37 %
Toimipiste muualla kuin Suomessa	26	63 %

6.7 Assistenttien osallistuminen strategiaviestintään

Kyselyyn vastanneista assistenteista (n=35) 31 % osallistuu organisaationsa strategia- viestintään. Sen lisäksi tutkimuksessa selvitettiin mihin strategiaviestinnän osa-alueisiin assistentit osallistuvat. Suurin osa, lähes kolmannes, strategiaviestintään osallistuvista assistenteista osallistuu strategian toteuttamisen viestintään. Toiseksi eniten, lähes nel- jännes, osallistuu strategian sisällön viestimiseen. Vähiten assistentit osallistuvat strate- giaprosessin viestintään. (Kuvio 1.)



Kuvio 1. Assistenttien osallistuminen strategiaviestintään (n=35).

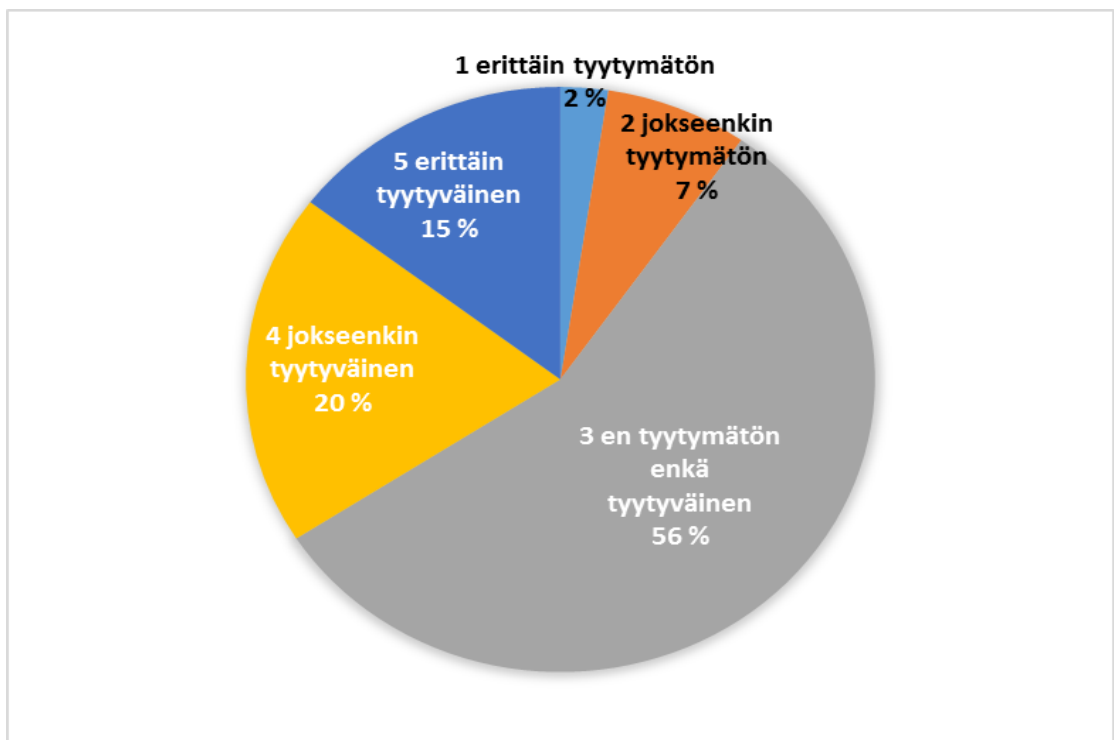
Assistentit osallistuvat kyselyn tulosten mukaan strategiaviestintään monella eri tavalla. He osallistuvat strategian toteuttamisen viestintään palavereissa ja ryhmäsähköpostivies- tien avulla, sisäisissä tiedotustilaisuuksissa ja intranetiä hyödyntäen. He miettivät tiimis- sään yhdessä strategian avulla, mitä ja keitä varten työtä ylipäätään tehdään. He osallis- tuvat työn ja työtapojen kehittämiseen. He raportoivat tehdyistä toimista ja mahdollisista

tulevista toimista erilaisten muistioiden avulla. He tukevat esimiesten strategiajalkautustyötä. Lisäksi he aikatauluttavat kehityskeskusteluja.

Assistentit osallistuvat strategian sisällön viestimiseen tekemällä tiedotusta tiimissä. He ovat mukana viestimässä, miten oma yksikkö nivoutuu koko organisaation strategiaan. He esittelevät tiimipalaverissa strategiaa ja osallistuvat keskusteluun. He käyvät tiimissä strategian sisältöä läpi raporttien läpikäynnin yhteydessä. He viestivät strategian sisältöä palavereissa yhdessä johdon kanssa. He viestivät sisältöä intranetissä.

Assistentit osallistuvat strategiaprosessin viestintään palavereissa ja ryhmäsähköpostiviestien avulla. He osallistuvat siihen myös sisäisissä tiedotustilaisuuksissa ja intranetiä hyödyntäen. He tiedottavat tiimissä ja tekevät tiimille aikataulutuksia.

Tutkimuksessa kysyttiin, miten tyytyväisiä assistentit olivat mahdollisuudesta osallistua organisaationsa strategiaviestintään. Vain 9 % vastaajista oli erittäin tyytymätön tai joksikin tyytymätön mahdollisuudesta osallistua organisaationsa strategiaviestintään (kuvio 2).



Kuvio 2. Miten tyytyväisiä vastaajat olivat mahdollisuuteensa osallistua organisaationsa strategiaviestintään (n=35).

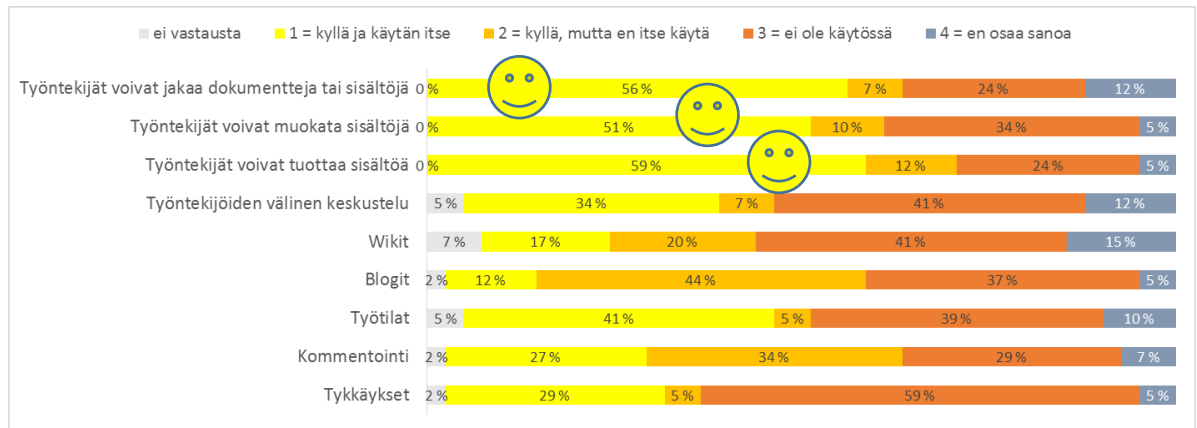
6.8 Intranetin vuorovaikutusvälineiden käyttö

Eniten assistentit käyttivät organisaationsa intranetissä sisällöntuotantotyökaluja (51 %) ja mahdollisuutta jakaa dokumentteja tai sisältöjä (51 %). Organisaatioista 65 % mahdollistaa työntekijöiden sisällöntuotannon, 60 % sisällön muokkaamisen ja 60 % sisältöjen ja dokumenttien jakamisen. Työntekijöiden välinen keskustelu on mahdollista 38 % vastanneiden assistenttien organisaatioissa. Heistä 29 % hyödyntää tätä vuorovaikutusmahdollisuutta. Työtilojen käyttö oli kyselyyn vastanneiden mukaan mahdollista 37 % organisaatioista. Vastanneista assistenteista jopa 34 % käyttää työtiloja. Blogien käyttö oli mahdollista 51 % kyselyyn vastanneiden assistenttien (n=35) organisaatiossa. Assistentit kuitenkin käyttivät vähiten tätä vuorovaikutustyökalua (14 %). Tutkimuksen mukaan kommentointi oli mahdollista 57 %:ssa organisaatiossa ja tykkäykset 32 %:ssa. Tykkäyksiä käytti 26 % assistenteista ja kommentointia 23 %. Tutkimuksen mukaan wikien käyttö oli mahdollista 37 %:ssa organisaatioista ja 17 % assistenteista käytti tätä vuorovaikutustyökalua. (Taulukko 14.)

Taulukko 14. Assistenttien organisaationsa intranetissä käyttämät vuorovaikutusvälineet (n=35).

Vuorovaikutustyökalut	kyllä ja käytän itse	kyllä, mutta en itse käytä	ei ole käytössä	en osaa sanoa	ei vastausta
Työntekijät voivat tuottaa sisältöä	51 %	14 %	29 %	6 %	0 %
Työntekijät voivat jakaa dokumentteja tai sisältöjä	51 %	9 %	26 %	14 %	0 %
Työntekijät voivat muokata sisältöjä	49 %	11 %	34 %	6 %	0 %
Työtilat	34 %	3 %	46 %	11 %	6 %
Työntekijöiden välinen keskustelu	29 %	9 %	43 %	14 %	6 %
Tykkäykset	26 %	6 %	60 %	6 %	3 %
Kommentointi	23 %	34 %	31 %	9 %	3 %
Wikit	17 %	20 %	40 %	14 %	9 %
Blogit	14 %	37 %	40 %	6 %	3 %

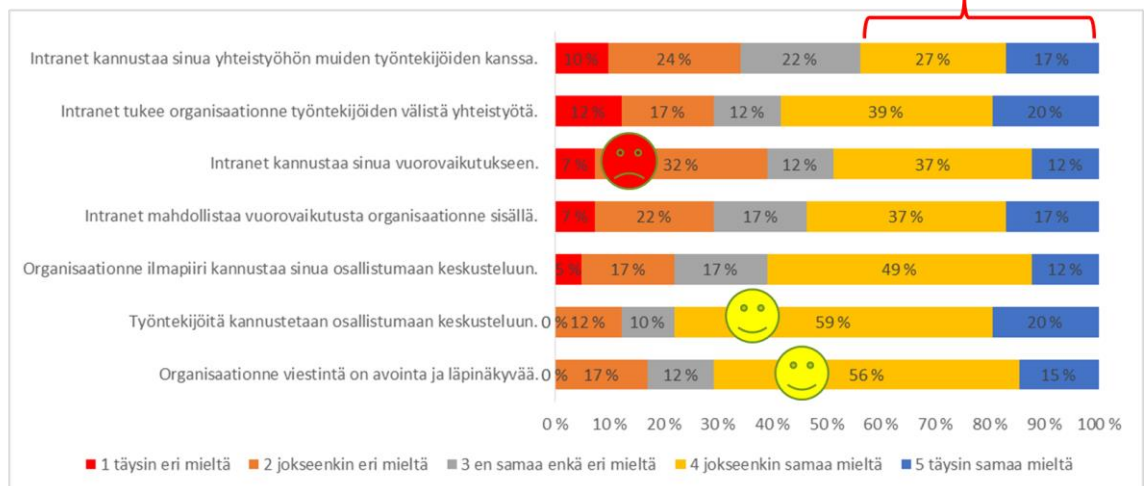
Kyselyssä selvitettiin, mitä vuorovaikutusvälineitä organisaatioiden intranetit tarjoavat. Tässä tuloksia tarkasteltiin koko vastaajajoukosta (n=41). Yli puolella vastaajien organisaatioiden intraneteissa työntekijät voivat tuottaa ja muokata sisältöjä. Tämän lisäksi työntekijöiden on mahdollista jakaa dokumentteja tai sisältöjä. Työntekijöiden välistä yhteistyötä mahdollistavat työntekijöiden käytössä olevat työtilat, joita oli lähes puolella kyselyyn vastanneiden intraneteissa. Eniten organisaatiot mahdollistivat työntekijöiden tekemän sisällöntuotannon (71 %). Vähiten olivat käytössä tykkäykset (34 %). (Kuvio 3.)



Kuvio 3. Organisaation intranetissä käytössä olevat vuorovaikutusvälineet (n=41).

Kyselyssä esitettiin seitsemän väittämää liittyen organisaation vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan keskusteluun 79 %:ssa organisaatioista. Organisaation viestintä on avointa ja läpinäkyvää 71 %:ssa organisaatioista. Intranet tukee organisaation työntekijöiden välistä yhteistyötä 59 %:ssa vastanneiden assistenttien organisaatioissa. Intranet kannusti vuorovaikutukseen 49 %:ssa organisaatioista. (kuvio 4).

Seitsemän väittämää: vuorovaikutus ja yhteistyö (n=41)



Kuvio 4. Seitsemän väittämää vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä (n=41).

Analysoin seitsemään väittämään annettuja mielipiteitä myös keskiarvon ja keskihajonnan avulla. Analysointi tehtiin kaikkien vastaajien antamista vastauksista (n=41). Kaikki keskiarvot sijoittuivat hieman asteikon keskikohdan yläpuolelle arvon 1 ollessa täysin eri mieltä ja arvon 5 ollessa täysin samaa mieltä. Eniten keskiarvon yläpuolelle nousi väittämä ”Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan keskusteluun”. Tässä väittämässä esitetyissä

mielipiteissä oli myös keskihajonnan mukaan vähiten hajontaa (0,882). Mielipiteitä jakoi eniten väittämä ”Intranet tukee organisaationne työntekijöiden välistä yhteistyötä” (1,318). (Taulukko 15.)

Taulukko 15. Seitsemän väittämää vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä (n=41).

Seitsemän väittämää vuorovaikutuksesta ja yhteistyöstä	keskiarvo	keskihajonta
Organisaationne viestintä on avointa ja läpinäkyvää.	3,683	0,934
Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan keskusteluun.	3,854	0,882
Organisaationne ilmapiiri kannustaa sinua osallistumaan keskusteluun.	3,463	1,075
Intranet mahdollistaa vuorovaikutusta organisaationne sisällä.	3,341	1,217
Intranet kannustaa sinua vuorovaikutukseen.	3,146	1,216
Intranet tukee organisaationne työntekijöiden välistä yhteistyötä.	3,366	1,318
Intranet kannustaa sinua yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa.	3,171	1,263

Kyselyn vastaajat tarkensivat vielä avoimin vastauksin, miten organisaation intranet mahdollistaa keskustelua, vuorovaikutusta ja yhteistyötä. 20 vastaajaa täydensi vastaustaan omin sanoin (n=41). Vastauksista löytyi sekä osallistumaan kannustavia että osallistumista heikentäviä asioita. Lisäksi vastauksissa oli kerrottu muista osallistumiseen liittyvistä asioista, kuten intranetin korvautumisesta toisella välineellä tai intranetin uudistumisesta. Neljässä vastauksessa kerrottiin organisaation intranetin olevan uudistumassa ja näistä kolmessa mainittiin vuorovaikutusmahdollisuuksien kasvaminen uudistuksen jälkeen. (Taulukko 16.)

Taulukko 16. Miten organisaationne intranet mahdollistaa keskustelua, vuorovaikutusta ja yhteistyötä (n=41).

Alkuperäisilmaus	Luokittelu
<p>”Meillä intranet on tiedotuskanava, johon kaikki meidän toimistomme jäsenet voivat laittaa sisältöä, sieltä löytyy myös tietoa strategiasta, yhtiön tuloksesta, organisaatiosta ja myös tapahtumista.”</p> <p>”Madaltaa kynnystä kommentoida asioita, esittää uusia ideoita, jakaa tietoa nopeammin & ajantasaisemmin, etsiä yhteistyökumppaneita, tunnistaa osaamista.”</p> <p>”Mielestäni se ei niinkään mahdollista keskustelua vaan toimii molemminpuolisena viestimenä ja ehkäpä pohjana keskustelulle.”</p>	Osallistumista kannustava

<p>"Käytämme Ciscon ratkaisuja: Cisco Jive, jossa kaikki kohdassa 12 mainitut ovat mahdollisia sekä Cisco Spark, joka on Facebook tai Twitter-tyyppinen pikaviestit ja myös videokokoukset mahdollistava sovellus, jonne voi lisätä myös kuvia ja videoita. Lisäksi CRM-järjestelmässämme Salesforce.com:ssa on mahdollisuus viestien jakamiseen samaan tapaan, tykkäämisiin ja kommentointeihin."</p> <p>"Blogien kautta mahdollisuus esittää ideoita ja saada niihin kommentteja & halukkaita osallistujia."</p>	
<p>"Systeemimme on vanha ja jäykkä mutta uudistumassa."</p> <p>"Meillä on käynnissä laaja internet, intranet ja extranet -projekti. Lisää ominaisuuksia ja asioita haetaan uudistuksella. Tällä hetkellä vanhat järjestelmät."</p> <p>"Intranettimme tiimisivustoineen uudistuu syksyllä. Sen jälkeen vuorovaikutuskanavat lisääntyvät."</p> <p>"Meillä on tulossa syksyllä uusi intranet, jossa kaikki kysymyksen 10 toiminnallisuudet ovat käytössä. Tällä hetkellä vain kommentointi, tykkäykset ja blogit. Vain muutamilla ryhmillä on työtilat käytössä."</p>	Intranet uudistumassa
<p>"Huonosti. Organisaatiossa on wiki-sivusto, jossa kaikenlainen keskustelu yms olisi mahdollista, mutta sen käyttö ei ole levinnyt koko organisaatioon. Varsinainen intranet on hyvin suppea ja toimii lähinnä yksipuolisena informaatiokanavana johdolta henkilökunnalle."</p> <p>"Uusin on Yammer (itse en ole siihen ihastunut: liikaa tietoa, josta en tarvitse - puuttuu lajittelumahdollisuus)."</p> <p>"Organisaatiomme harjoittelee vasta. Kommentointi/kysymysmahdollisuus on ollut jo kauan olemassa. Tykkäys jonkin aikaa. Yammer ehkä on nyt väylä, joka tulee ohittamaan nämä perinteisemmät työtilat ja intran."</p>	Intranet saattaa korvautua toisella vuorovaikutuskanavalla

"Meillä ei ole varsinaista yhtenäistä intranettiä eikä varsinkaan sovittuja sääntöjä sen käyttämisestä. Sisäiseen viestintään käytetään Yammeria, sisäisiä ohjeita tms. löytyy Moodlesta. Lisäksi on sähköinen dokumenttivarasto."	
"Meillä ei ole intranettiä käytössä, vaan pienenä organisaationa keskustelemme yllä olevista asioista naamakkain, ja olen arvioinut asiaa siltä kantilta. "Meillä ei ole käytössä "yleistä" intranettiä. Vastasin siltä pohjalta, miten meillä yleensä toimistopalavereissa keskustellaan asioista."	Osallistuminen tehdään kasvotusten
"Ei ole käytössä intranettiä" "Ei mitenkään" "Intranet ei mahdollista vuorovaikutusta ja keskustelua koska se on aivan liian sekava ja iso siihen." "Intranet ei meillä ole mikään keskustelufoorumi vaan lähinnä tietopankki, jossa tietoja on kaikkien saatavilla. Intranet helpottaa tiedon etsintää/saamista."	Osallistumista heikentävää

6.9 Sosiaalinen intranet strategiaviestinnässä assistentin työssä

Kyselyyn vastanneista assistenteista (n=35) 11 (31 %) kertoi osallistuvansa strategiaviestintään. Näistä assistenteista 7 (64 %) oli täysin samaa tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että oman organisaation intranet mahdollistaa vuorovaikutusta.

Kyselyssä kysyttiin "Millä tavoin organisaationne intranet kannustaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön strategiaviestintään liittyen?". Taulukossa 17 on listattu näitä asioita jaoteltuna osallistumista kannustaviksi koettuihin ja osallistumista heikentäviksi koettuihin.

Taulukko 17. Strategiaviestintään osallistumiseen kannustavia ja osallistumista heikentäviä asioita (n=41).

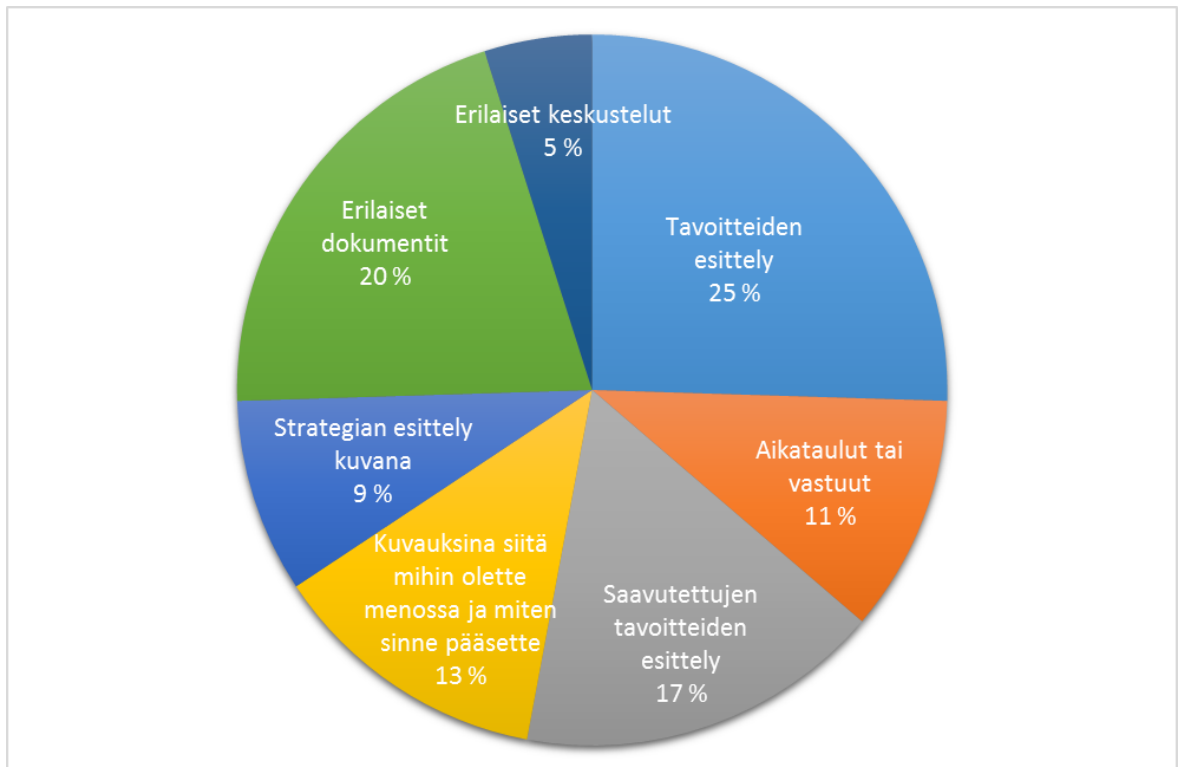
Osallistumiseen kannustavia asioita	Osallistumista heikentäviä asioita
Keskusteluja käydään suunnittelun ja raportoinnin ympärillä.	Intranettiä ei käytetä lainkaan, se on vain olemassa.

<p>Strategiaa on mahdollista kommentoida.</p> <p>Johdon seuraama intranetin sähköinen työkalu, jossa työntekijä voi kertoa ajatuksiaan ja mielipiteitään strategiasta.</p> <p>Tiedot löytyvät intranetista, se kannustaako se vuorovaikutukseen riippuu henkilöstä ja hänen henkilökohtaisista ominaisuuksistaan.</p>	<p>Intranet ei kannusta millään tavalla vuorovaikutukseen.</p> <p>Tiedot ovat sekavia ja päivittämättä.</p> <p>Intranet on viestintävälineenä yksisuuntainen.</p> <p>Pelkkä asiakirjojen tallentaminen intranetiin ei luo vuorovaikutusta.</p> <p>Vuorovaikutusta strategiaan liittyen ei synny, koska strategisista tavoitteista ei kerrota intranetissä.</p> <p>Yksipuolinen strategian jalkautuksen seuranta ei luo vuorovaikutusta.</p>
---	---

Lisäksi kahdessa vastauksessa kerrottiin, että intranet ei tällä hetkellä kannusta osallistumaan tai kannustaa valitettavan vähän, mutta tämän toivotaan muuttuvan lähitulevaisuudessa.

6.10 Sosiaalisen intranetin hyödyntäminen strategiaviestinnässä

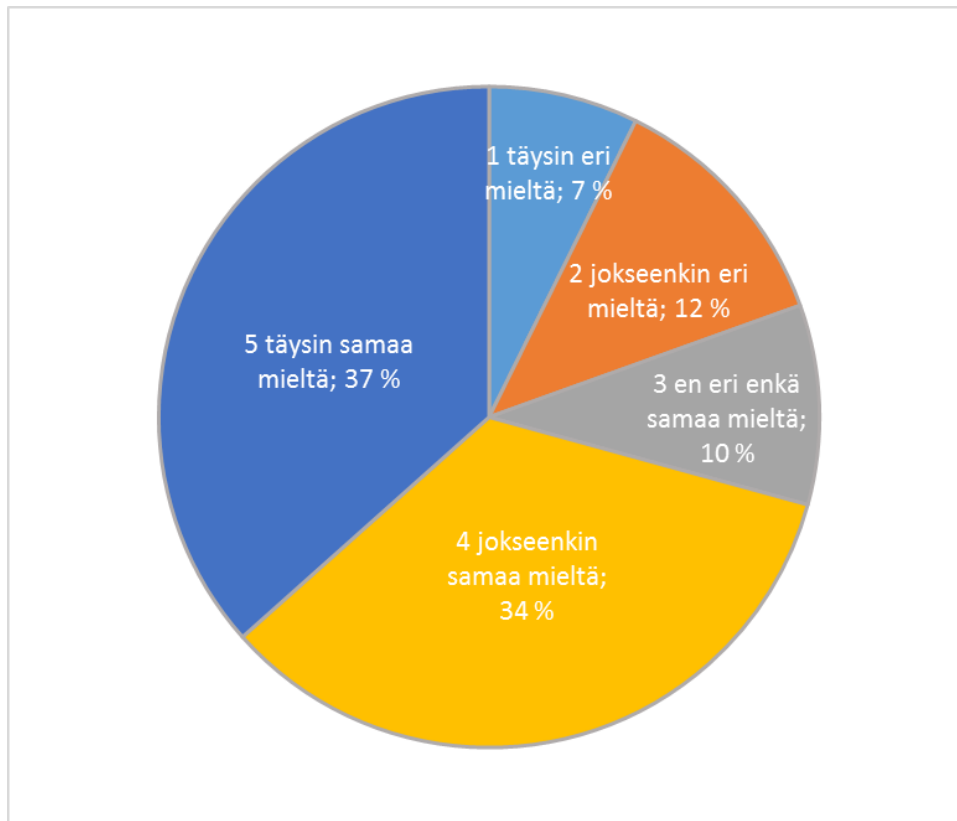
Strategiaa käsiteltiin vastaajien intraneteissa vaihtelevasti. Eniten vastaajat kertoivat strategiaa avattavan tavoitteiden esittelynä (25 %) ja erilaisina dokumentteina (20 %). Strategia näkyi valitettavan vähän vastaajien intraneteissa erilaisina keskusteluina (5 %). (Kuvio 5.)



Kuvio 5. Strategian käsittely organisaation intranetissä (n=41).

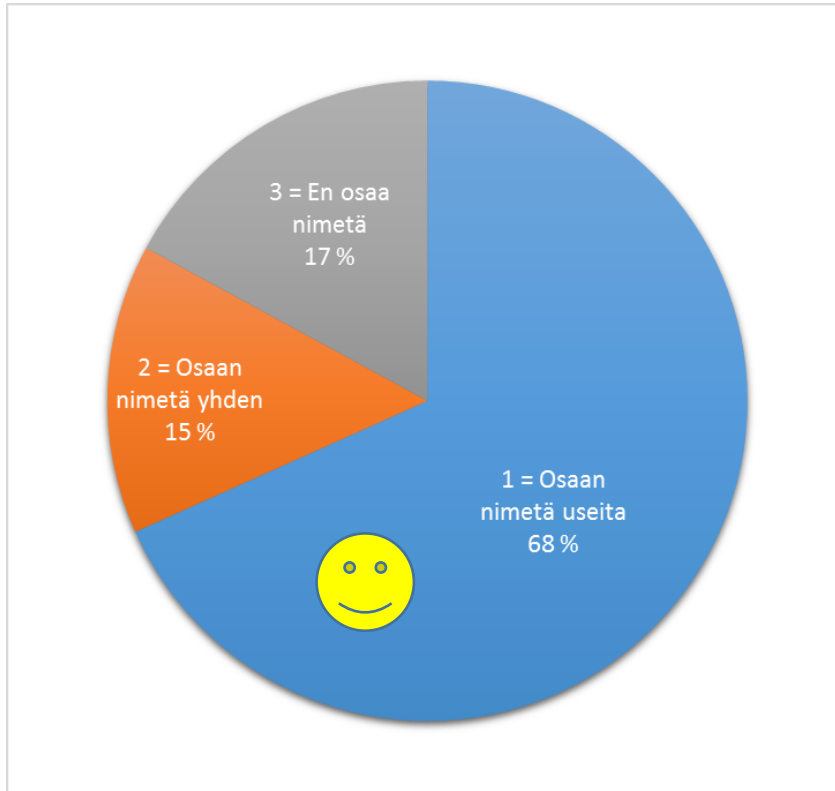
6.11 Strategia organisaation yhteisenä asiana

Kyselyssä kysyttiin, miten vastaajat osallistuvat organisaationsa strategiatyöhön ja mitä vastaajat ajattelevat strategiasta organisaation yhteisenä asiana. Tässä osassa käsitellään koko vastaajajoukkoa (n=41), eikä ainoastaan assistentin työtä tekeviä. Aluksi vastaajia pyydettiin vastaamaan väittämään ”Mitä mieltä olet väittämästä, että strategia on organisaatiossanne kaikkien yhteinen asia”. Yli puolet oli täysin samaa mieltä tai joksenteen samaa mieltä (71 %). Tämän lisäksi yli puolet vastaajista kertoi työntekijöiden osallistuvan organisaationsa strategiatyöhön (61 %). (Kuvio 6.)



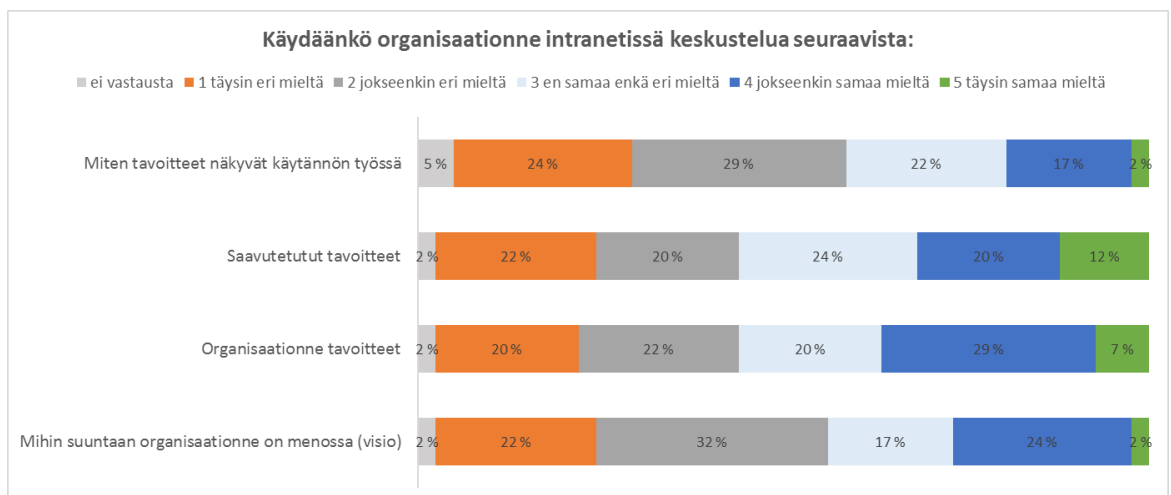
Kuvio 6. Strategia on organisaatiossa kaikkien yhteinen asia (n=41).

Seuraavaksi kyselyyn osallistuneilta (n=41) kysyttiin osaavatko he nimetä organisaationsa strategiset tavoitteet. Vähintään yhden organisaationsa strategisen tavoitteen osasi nimetä 83 % vastaajista ja useita osasi nimetä 68 %. Vain 17 % vastaajista ei osannut nimetä yhtään strategista tavoitetta. (Kuvio 7.)



Kuvio 7. Organisaation strategisten tavoitteiden nimeäminen (n=41).

Kyselyssä kysyttiin, käydäänkö organisaation intranetissä keskustelua visioon ja strategiaan liittyvistä asioista. Vastaajien (n=41) mukaan organisaation intranetissä keskusteltiin eniten organisaation tavoitteista (37 %) ja toiseksi eniten saavutetuista tavoitteista (32 %). Vähiten keskusteltiin siitä, miten tavoitteet näkyvät käytännön työssä (20 %). Toiseksi vähiten siitä, mihin suuntaan organisaatio on menossa (27 %). (Kuvio 8.)

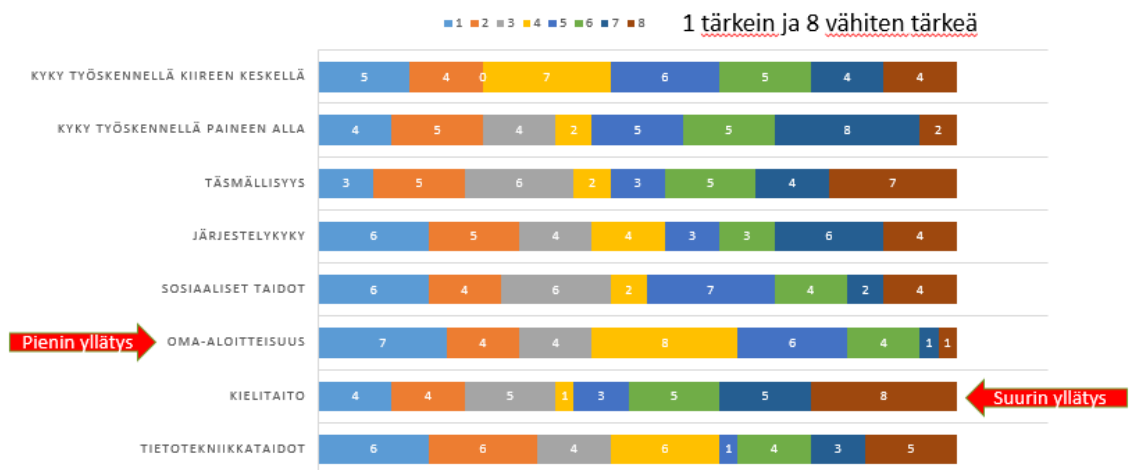


Kuvio 8. Visioon ja strategiaan liittyvä keskustelu organisaation intranetissä (n=41).

6.12 Assistentin ominaisuudet

Kyselytutkimuksessa selvitettiin assistentin tärkeimpiä työtehtäviä ja työssä vaadittavia ominaisuuksia. Strategiaviestintään osallistui 11 (31 %) assistenttia 35:stä kyselyyn vastanneesta assistentista. Näistä 11 assistentista 8 (73 %) sijoitti oma-aloitteisuuden ensimmäiseksi tai toiseksi tärkeimmäksi työssään vaadittavaksi ominaisuudeksi ja 10 (91 %) assistenttia sijoitti sen neljän tärkeimmän ominaisuuden joukkoon. Kuusi (55 %) assistenttia 11:sta assistentista sijoitti sosiaaliset taidot ensimmäiseksi tai toiseksi tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Kahdeksan (73 %) sijoitti sen neljän tärkeimmän ominaisuuden joukkoon. Muissa ominaisuuksissa ei ollut huomattavissa samanlaista korostumista.

Kyselyyn vastanneista assistenteista 66 % asetti oma-aloitteisuuden neljän tärkeimmän ominaisuuden joukkoon ja 20 % tärkeimmäksi ominaisuudeksi. Se oli myös ominaisuus, joka sai eniten ykkösominaisuuden valintoja. Kyky työskennellä paineen alla oli neljän vähiten tärkeän ominaisuuden joukossa (57 %). Kyky työskennellä kiireen keskellä oli neljän vähiten tärkeän ominaisuuden joukossa (54 %). Lähes neljäsosa vastanneista assistenteista asetti kielitaidon vähiten tärkeäksi ominaisuudeksi (23 %). Se on samalla ominaisuus, joka sai eniten vähiten tärkeän valintoja. Yli puolet asettaa kielitaidon neljän vähiten tärkeimmän ominaisuuden joukkoon (60 %). Joka viides valitsi täsmällisyyden vähiten tärkeäksi (20 %). (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Assistentin ominaisuudet (n=35).

Analysoin mielipiteitä assistentin tärkeimmistä ominaisuuksista ainoastaan assistentin tehtävissä toimivien vastauksista (n=35). Arvoasteikolla 1 ilmaisi tärkeintä ja 8 vähiten tärkeää.

Hajontaa esiintyi eniten kielitaidossa (2,532) ja vähiten oma-aloitteisuudessa (1,924). Mediaani ilmaisee annettujen arvojen keskimmäistä mielipidettä. Kaikki muut asettuivat aivan keskikohdan jommallekummalle puolelle saaden arvon 4 tai 5. Ainoastaan kielitaito poikesi tässäkin saaden mediaaniksi eli keskimmäiseksi mielipiteeksi 6, joka on tärkeysasteikon vähemmän tärkeässä päässä.

Moodi ilmaisee taulukossa useimmin esiintyvää arvoa. Tässä nousi kolme mielenkiintoista havaintoa: kielitaidossa ja täsmällisyydessä esiintyi useimmin arvo 8, joka ilmaisee vähiten tärkeää. ”Kyky työskennellä paineen alla” sai useimmin arvon 7 eli lähellä tärkeysasteikon vähiten tärkeää päätä. Sen sijaan järjestelykyky sijoittui useimmiten tärkeimmäksi ominaisuudeksi arvolla 1. (Taulukko 18.)

Taulukko 18. Assistentin ominaisuudet (n=35).

Assistentin ominaisuudet	keskihajonta	mediaani	moodi
Tietotekniikkataidot	2,459	4	4
Kielitaito	2,532	6	8
Oma-aloitteisuus	1,924	4	4
Sosiaaliset taidot	2,303	4	5
Järjestelykyky	2,471	4	1
Täsmällisyys	2,435	5	8
Kyky työskennellä paineen alla	2,278	5	7
Kyky työskennellä kiireen keskellä	2,265	5	4

Assistenttien työssään tärkeimpinä pitämät ominaisuudet kiinnostivat tässä tutkimuksessa työtehtäviä enemmän. Halusin vertailla ominaisuuksien korrelointia tapahtuneen toiminnan kanssa siitä näkökulmasta, mitä ominaisuuksia strategiaviestintään osallistuvat assistentit arvostivat tärkeimmäksi omassa työssään. Näitä eri tavoin vertailemalla ei kuitenkaan löytynyt mitään selkeää korrelaatiota.

Analysoin myös kyselyssä kysyttyjä assistentin ominaisuuksia suhteessa strategiatyöhön ja intranetin käyttöön, mutta niistä ei löytynyt selkeää korrelaatiota tai aineistosta selkeästi esille nousevia asioita. Olin ajatellut, että jokin ominaisuuksista viittaisi selkeästi aktiivisuuteen strategiatyössä, strategiaviestinnässä tai intranetin käytössä. Samoin ajattelin ennakolta, että intranetin aktiivinen käyttö saattaisi liittyä tietotekniikkataitojen korostumiseen assistentin ominaisuuksissa. Tällaista ei kuitenkaan ilmennyt.

6.13 Yhteenveto

Tutkimuksen mukaan lähes kolmasosa (31 %) kyselyyn vastanneista assistenteista (n=35) osallistuu strategiaviestintään. Kaikki haastatteluihin osallistuneet johdon assistentit tiedostivat osallistuvansa strategiaviestintään.

Tutkimuksen mukaan suurin osa, lähes kolmannes, strategiaviestintään osallistuvista assistenteista osallistuu strategian toteuttamisen viestintään (42 %). Olin etukäteen ajatellut, että assistentit osallistuisivat eniten strategiaprosessin viestintään. Mutta näyttää siltä, että strategian toteuttamiseen liittyy paljon käytännön tehtäviä, joissa assistentit voivat olla avuksi.

Sosiaalisesta mediasta tuttujen työkalujen vähäisyys organisaatioiden intraneteissa yllätti. Suurin yllätys oli tykkäysten ja kommentointimahdollisuuksien vähäinen käyttö. Tutkimuksen mukaan kommentointi oli mahdollista 57 %:ssa organisaatiossa ja tykkäykset kolmasosassa. Tykkäyksiä ja kommentointia käytti kuitenkin vain noin joka neljäs assistentti.

Kyselyssä esitettiin seitsemän väittämää, jotka liittyvät organisaation vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön. Vastauksissa positiivisinta oli se, että jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä olleiden joukko oli yli puolet vastaajista. Blogien käyttö oli mahdollista puolessa kyselyyn vastanneiden assistenttien organisaatiossa. Assistentit kuitenkin käyttivät vähiten tätä vuorovaikutustyökalua (14 %). Blogeissa esitetään mielipiteitä ja kerrotaan yhteenveto ja johtopäätöksiä tapahtumista. Blogit saattavat olla siitä syystä johtajien ja ylimmän johdon viestintätyökalu. Johdon assistentit saattavat kuitenkin olla monien blogitekstien takana. Tätä ei erikseen kysytty, mutta tämä voisi olla mielenkiintoinen asia tutkia.

Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan keskusteluun neljässä viidestä organisaatioista. Organisaation viestintä on avointa ja läpinäkyvää 71 %:ssa organisaatioista. Intranet tukee organisaation työntekijöiden välistä yhteistyötä 59 %:ssa vastanneiden assistenttien organisaatioissa. Intranet kannusti vuorovaikutukseen puolessa organisaatioista. Vuorovaikutustyökalujen käyttö ei siis monessakaan organisaatiossa ole kiinni kannustuksen puutteesta. Samoin ilahduttavaa on viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys.

Haastatteluihin osallistuneet assistentit kertoivat osallistuvansa strategiaviestintään monin eri tavoin. He toimivat kannustajina ja tiedonvälittäjinä. Tämä korostuu etenkin sellaisessa tilanteessa, joissa viestintää on paljon ja työntekijöiden on haastavaa seurata, mitä kaikkea strategiasta tiedotetaan. Assistentti poimii ympäristöstä strategian toteutukseen liitty-

viä asioita ja tiedottaa niistä itse. Hän voi myös kannustaa toteutukseen osallistuneita henkilöitä tiedottamaan.

Strategiatyöhön osallistumalla johdon assistentit kokivat luovansa mielekkyyttä työhönsä. Työ ei ole pelkkä tehtävän suorittaminen. Esimerkiksi kirjeen postittamisella voi olla suurempi merkitys, kun tietää mitä papereita kirjeen mukana kulkee, ja mikä niiden merkitys on organisaation kannalta.

Kyselyn tulosten mukaan assistenttien mielestä yksi heidän työnsä kannalta tärkeimpiä ominaisuuksia on oma-aloitteisuus. Sama asia nousi esille myös haastatteluissa. Sekä assistentit että johdon assistentit voivat siis halutessaan osallistua nykyistä enemmän strategiatyöhön ja strategiaviestintään, jos vain löytävät väylänsä tehtävien luo. Samalla myös omien tehtävien katsominen uudella silmällä strategialinssit päässä, saattaisi auttaa näkemään, miten paljon assistentit ja etenkin johdon assistentit työhön jo osallistuvat.

Nykyisissä intraneteissa mahdollistuu työyhteisöviestinnän uusin suuntaus, vuorovaikutuksellisuus. Sitä kautta assistentti voi saada äänensä kuuluviin ja osallistua strategiaviestintään, vaikka se ei suoranaisesti hänen tehtäviinsä kuuluisikaan. Oletukseni oli tutkimuksen alussa, että johdon assistentit käyttävät vasta vähän mahdollisuutta osallistua strategiaviestintään sosiaalisen intranetin avulla. Samoin oletin sosiaalisen intranetin vuorovaikutustyökalujen olevan vasta vähäisellä käytöllä, mikäli organisaatio sellaisia ylipäättään tarjoaa.

Aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että assistentit haluaisivat osallistua nykyistä enemmän strategiaviestintään. Tämän tutkimuksen mukaan 15 % assistenteista oli erittäin tyytyväisiä ja 9 % prosenttia ilmoitti olevansa jokseenkin tai erittäin tyytymätön nykyiseen tilanteeseensa. Tämän tutkimuksen mukaan assistentit eivät osoittaneet erityistä kiinnostusta osallistua nykyistä enemmän strategiaviestintään.

Haluan tällä tutkimuksella vakuuttaa assistentteja siitä, että heidän aiemmissa tutkimuksissa osoittamansa halu osallistua strategiaviestintään, on paljon myös heistä itsestään kiinni. Haluaisin sanoa heille: Tartu haasteeseen! Perehdy ja uskalla osallistua vuorovaikutteiseen strategiaviestintään. Etenkin jos organisaatiosi siihen kannustaa.

Tästä syystä kirjoitin tutkimuksen tuloksista artikkelin Aito HSO -yhdistyksen jäsenlehteen. Uskon osallistumisen keinojen esittelystä olevan ammatillista hyötyä erityisesti johdon assistentin roolissa ja kaikkien assistentin työtä tekevien työn sisällön mielekkyyden kasvattamisessa.

7 Pohdinta

Opinnäytetyötutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten sosiaalinen intranet tukee strategiaviestintää assistentin työssä. Tästä en löytänyt aiempaa tutkimustietoa. Tutkimusongelman lisäksi hain vastausta kolmeen tarkentavaan kysymykseen:

- Miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään?
- Mitä organisaation intranetissä tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät?
- Miten assistentti voi hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnässä?

Toteutin tutkimuksen kahta menetelmää käyttäen, jotta voisin sekä selittää että ymmärtää tutkittavaa kohdetta johtopäätöksiä tehdessäni. Tässä tilastollinen aineisto toimi selittävässä tekijänä ja laadullinen aineisto ymmärtämiseen tähtäävänä. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 2007, 219.) Haastattelut nousivat suurimpaan rooliin tutkimusongelmaan vastaamisen kannalta. Kysely taas tarkentaviin kysymyksiin vastatessani.

7.1 Tulosten tarkastelu, johtopäätökset ja jatkotutkimusehdotukset

Tämä tutkimus osoittaa, että assistentit hyödyntävät sosiaalista intranetiä strategiaviestintään liittyvissä tehtävissä. Käyttö ei kuitenkaan ole vielä laajamittaista. Eniten assistentit osallistuvat strategian toteutuksen viestintään. He tuottavat sisältöä intranettiin ja osallistuvat keskusteluun.

Lähes joka kolmas kertoi osallistuvansa strategiaviestintään. Heistä kaksi kolmesta oli sitä mieltä, että heidän organisaationsa intranet mahdollistaa vuorovaikutuksen. Tällä joukolla on siis vuorovaikutteinen sähköinen työkalu strategiaviestintää varten. Näin ollen sosiaalista intranetiä on mahdollista käyttää strategiaviestintään, mikäli assistentti löytää itselle sopivat tavat ja keinot osallistua. Osallistuminen kannattaa, etenkin kun suuri osa organisaatioista näyttää siihen kannustavan.

Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan keskusteluun todella suurella osalla organisaatioista. Samoin organisaation viestintä on avointa ja läpinäkyvää suurimmassa osassa organisaatioista.

Intranet kannusti vuorovaikutukseen puolessa organisaatioista. Vuorovaikutustyökalujen käyttö ei siis monessakaan organisaatiossa ole kiinni kannustuksen puutteesta. Samoin ilahduttavaa on viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys.

Assistentit toimivat strategiatyössä esimiestensä taustavaikuttajina. He tekevät strategia-työhön liittyviä tehtäviä. He myös innostavat muita työntekijöitä osallistumaan keskusteluun. Omien kykyjen aktiivinen ja harkittu esilletuominen avaavat mahdollisuuksia osallistua strategiatyöhön ja saada strategiaviestintään liittyviä tehtäviä.

Johdon assistenteilla on päästy strategiaan liittyviin taustatietoihin ja he osallistuvat strategian taustalla oleviin keskusteluihin. Assistentit viestivät strategiasta työntekijöille sekä muodollisissa että epämuodollisissa tilanteissa. Näin he auttavat organisaatioitaan strategian toteuttamisen kannalta tuikeksi tärkeän yhteisen ymmärryksen muodostamisessa.

Johdon assistentit toimivat näköalapaikalla. He muodostavat ymmärrystään strategiasta yhdessä esimiestensä ja muun johdon kanssa. Muut työntekijät tiedostavat, että johdon assistentti tietää enemmän kuin muut työntekijät. Se asettaa assistentit organisatorisesti haastavaan paikkaan organisaation johdon ja työntekijöiden välissä. Muut työntekijät kokevat heidät ylimmän johdon sanansaattajina, jolloin omien mielipiteiden esittämiselle on harvoin sijaa.

Intraneteilla pyritään korvaamaan sähköpostitiedotus. Samalla se tukee organisaation pyrkimystä avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen. Avoimuus lähtee organisaation johdosta.

Kaksi kolmesta organisaatioista mahdollistaa työntekijöiden sisällöntuotannon, sisällön muokkaamisen ja sisältöjen ja dokumenttien jakamisen. Vuorovaikutustyökaluista organisaatiossa oli eniten käytössä työntekijöiden mahdollisuus tuottaa sisältöä. Vähiten työkaluista olivat käytössä tykkäykset. Puolet assistenteista käytti organisaationsa intranetin sisällöntuotantoja. Samoin puolet käytti mahdollisuutta jakaa dokumentteja ja sisältöjä. Näitä vuorovaikutustyökaluja assistentit käyttivät kaikkein eniten.

Kyselyn tuloksista herää ajatus, että assistentit eivät ole mukana strategiaprosessissa, minkä takia he eivät myöskään osallistu kyseisen alueen viestintään. Strategian toteuttaminen taas sisältää arjessa näkyviä käytännön toimia, mikä voi selittää niiden korostumisen vastauksissa. Haastatteluissa johdon assistentit kertoivat erilaisista strategian sisällön viestintään liittyvistä tehtävistä.

Tutkimus herätti kysymyksen hahmottavatko assistentit tehtäviä tehdessään osallistuvansa strategiaviestintään. Haastateltavat oivalsivat haastattelujen aikana useita tehtäviä, joita he eivät mieltäneet strategiaviestintään liittyväksi, mutta jotka käytännössä sitä olivat. Omien tehtävien katsominen uudella silmällä strategialinssit päässä, saattaisi auttaa näkemään, miten paljon assistentit ja etenkin johdon assistentit työhön jo osallistuvat.

Sama oli ilmennyt myös Kärnän (2014) tutkimuksessa, jossa hän tutki johdon assistentin roolia strategiaprosessissa ja implementoinnissa. Haastatteluissa ilmeni, että johdon assistentit eivät aina käsittäneet tekevänsä strategiaan liittyvää työtä, kuten strategiatyön koordinoitua ja johdon avustamista strategian suunnittelussa.

Tästä herää kysymys, kannattaisiko asiaa tutkia suuremmalla laadullisella tutkimuksella, jossa tutkimukseen osallistuville kuvataan, millaisia asioita strategiaviestintä pitää sisällään. Näin olisi mahdollista selvittää juuri tähän asiaan isomman ryhmän avulla keskittyen, miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään.

Aiemmissa tutkimuksissa on tullut ilmi, että assistentit haluaisivat osallistua nykyistä enemmän strategiaviestintään. Tämän tutkimuksen mukaan assistentit eivät osoittaneet erityistä kiinnostusta osallistua nykyistä enemmän strategiaviestintään.

Puhdasta esimerkkiä sosiaalisen intranetin laajamittaisesta käytöstä strategiaviestinnässä assistentin työn tukena ei ponnisteluista huolimatta löytynyt. Usean haastattelun ja kyselyn yhdistelmällä näkemys oli kuitenkin mahdollista muodostaa.

Jokainen työskentelypäivä on tuonut uusia oivalluksia. Mitä pidemmälle ja syvemmälle pääsin pohdinnassa, sitä selvemmäksi tuli, että sosiaalisen intranetin käyttö strategiaviestinnässä on valtaisa kulttuurimuutos.

On liian yksinkertaistavaa todeta sosiaalisen intranetin tarjoamat työkalut helppokäyttöiksi, kun todellisuudessa on kyse suuresta muutoksesta tavoissa toimia. Usein tämä koskettaa myös todella suurta ihmisjoukkoa. Työntekijät pohtivat, miten suureen avoimuuteen ja läpinäkyvyyteen yrityksessä ollaan valmiita. Voiko oma urani vahingoittua, jos avaan suuni. Kaiken lisäksi kaikki sanomani tallentuu pysyvästi sähköiseen työkaluun. Leimaanko minut tai ymmärretäänkö väärin. Vaara on olemassa etenkin silloin, kun hyödynnetään sosiaalisen intranetin tekstiviestinomaista lyhyttä ja nopeaa kommunikointia. Siinä sisällön esitysmuotoon ei käytetä, eikä ole myöskään tarkoituksenmukaista käyttää aikaa.

Vaikka assistentit eivät osallistuisi tietoisesti strategiatyöhön, kannattaa heitä kannustaa osallistumaan strategiaan liittyvään keskusteluun ja sitä kautta strategiaviestintään. Tässä sosiaalisen intranetin vuorovaikutustyökalut keskusteluineen, kommentointineen ja työkäyksineen ovat oivallinen vaihtoehto. Näin assistentit saataisiin kytkettyä organisaation olemassaolon tarkoitukseen ja sitä kautta on mahdollista tuoda myös mielekkyyttä omaan työhön.

Mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde voisi olla esimerkiksi parihaastatteluna tehtävä tutkimus strategiaviestintään osallistumisesta, jolloin haastateltavana voisivat olla sekä ylimmässä johdossa toimiva esimies että hänen työparinaan toimiva johdon assistentti (Hirsjärvi & Hurme 2004, 61). Opinnäytetyötä tehdessäni mieleeni tuli muutamia muutakin mielenkiintoista jatkotutkimusaihetta. Mielestäni olisi hyödyllistä tutkia sitä, vastaako sosiaalinen intranet tarpeeseemme kuulua yhteisöön. Toinen hyödyllinen tutkimuskohde olisi selvittää sekä esimiehen että työntekijän näkökulmista, mitä päämäärää vuorovaikutuksen lisäämisellä organisaatioissa tavoitellaan ja olisiko näillä päämäärillä kytkentöjä toisiinsa. Yksi hyvä aihe olisi selvittää, mitä sosiaalisuus tarkoittaa organisaation kulttuurisena muutoksena.

Strategiaviestintään liittyen jatkotutkimus voisi kohdistua Hämäläisen ja Maulan (2004, 144–159) listaamien strategiaviestinnän haasteiden taklaamiseen sosiaalisen intranetin avulla. Yleisesti ottaen olen sitä mieltä, että sosiaalisen intranetin käyttöä strategiaviestinnässä olisi tärkeä tutkia sitä enemmän, mitä yleisemmäksi sosiaalinen intranet organisaatioissa tulee. Sosiaalisen intranetin ominaisuuksilla olisi mielestäni mahdollisuus vastata moneen strategiатыön ja strategiaviestinnän haasteeseen.

Tutkimus muutti omaa käsitystäni johdon assistenttien osallistumisesta strategiaviestintään. He ovat rohkea joukko esimiestensä rinnalla kulkevia kannustavia ja tilannetta rauhoittavia ammattilaisia, joilla on strategiaviestinnässä paljon annettavaa. He tunnistavat mahdollisuutensa sekä osallistua että vaikuttaa. Suurena tekijänä tähän toimii johdon assistenttien aktiivinen asenne ja kokemuksen tuoma harkintakyky.

7.2 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnin parantamiseksi haastattelujen toteutus on kuvattu mahdollisimman tarkasti haastatteluolosuhteita myöden. (Hirsjärvi ym. 2007, 227–228.) Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuuteen liitetään käsitteet valideetti ja reliabiliteetti. Tutkimuksen päätavoitteen osalta pääpaino on sen laadullisessa osassa, jolloin luotettavuutta arvioidaan uskottavuuden ja yleistettävyyden näkökulmasta.

Valideetilla eli tutkimuksen pätevyydellä tarkoitetaan sitä, mittaako tutkimus sitä mitä sillä on ollut tarkoitus selvittää (Heikkilä 2010, 29–31). Tutkimuksessa on siis tutkittu sitä mitä on luvattu (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133). Mielestäni tutkimuksessa näkyy kautta linjan määrätietoinen pyrkimys löytää vastaus tutkimuksen pääkysymykseen eli siihen, miten assistentti voi hyödyntää sosiaalista intranetiä strategiaviestinnässä.

Luotettavuutta arvioitaessa arvioidaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kyky mitata juuri sitä, mitä on tarkoituskin mitata (Hirsjärvi ym. 2007, 226–227). Kyselytutkimuksella on selvitetty tutkimusongelmaa tarkentavia kysymyksiä ja laadullisessa osuudessa tutkimuksen varsinaista tutkimusongelmaa. Kyselytutkimus toimi hyvin strategiaviestintään osallistumisen arviointiin ja intranetin vuorovaikutustyökalujen käytön mittaamiseen.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia voi arvioida raportissa annettujen henkilöiden, paikkojen ja tapahtumien kuvauksista. Tässä arvioidaan myös olosuhteiden, paikkojen, häiriötekijöiden, virhetulkintojen ja tutkijan omaa itsearviointia tilanteesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 227.)

Objektiivisuutta arvioitaessa arvioidaan havaintojen luotettavuutta ja puolueettomuutta. Puolueettomuudella tarkoitetaan tutkijan pyrkimystä kuulla ja ymmärtää haastateltavaa omista lähtökohdistaan huolimatta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 133.) Laadullisessa tutkimuksessa on kuitenkin aina tärkeää myöntää tutkijan subjektiviteetti (Eskola & Suoranta 2003, 210) etenkin kun aihe on tutkijalle itselle niin läheinen kuin tässä tapauksessa.

Kyselyssä tutkimuksen käsitteet määriteltiin ja avattiin aina ennen tutkimuskysymysten esittämistä. Haastatteluissa annettiin haastateltavan kertoa käsitteestä. Jos se erosi tutkijan näkemyksestä, niin tämä huomioitiin haastattelun tulkinnassa. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 187.)

Aineiston keruun laaduntarkkailun vuoksi suunnittelin haastattelujen teemat huolellisesti etukäteen ja testasin niitä aluksi yhden esimiesasemassa toimivan kanssa. Samalla harjoittelin myös sitä, miten itselläni pysyy haastattelun ajan mielessä tutkimuksen päätarkoitus: tutkimuskysymys, johon olen hakemassa vastausta. Samalla pohdin tarkentavia kysymyksiä kustakin teemasta, jos haastateltavan olisi vaikea päästä vauhtiin vastauksen kanssa. Muotoilin haastatteluissa esittämäni kysymykset siten, että niissä ei ole mahdollista vastata lyhyillä kyllä- tai ei-vastauksilla. Sen sijaan esitin kysymykset esimerkiksi muodossa: miten kuvaisit tai miten näet?

Saman päivän aikana ei omien havaintojeni mukaan kannattaisi pitää kuin yksi haastattelu. Haastattelijan on tärkeää, pitää mielessään haastateltavaan liittyvät yksityiskohdat tarkentavia kysymyksiä tehdäkseen. Jos taas useampaa haastattelee saman päivän aikana, saattaa haastattelussa saadut tiedot sekoittua keskenään. Oliko tämän henkilön työsuhteen pituus kahdeksan vuotta? Puhuiko tämä haastateltava jo aiemmin strategian linkittymisestä motivaatioon?

Kuuntelin pätkän haastatteluista heti haastattelun jälkeen, jotta selvisi oliko tallennin toiminut ja äänentoisto vaihtuvissa olosuhteissa riittävä. Näin varmistin myös haastatteluaineiston käyttökelpoisuuden haastattelun jälkeen. Siirsin tallenteet sanelinlaitteelta tietokoneelle heti haastattelujen jälkeen varmistaakseni, etteivät ne missään tapauksessa tuhoudu. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 184.)

Litteroinnissa noudatin etukäteen pohtimaani säännönmukaista tapaa jättää yksittäiset täytesanat ja tutkimuksen kannalta turhiksi kokemani asiat litteroimatta. Samoin päätin ottaa toimintatavaksi luokitella sisältö heti litteroinnin jälkeen. Testasin tämän toimintatavan käyttökelpoisuutta litteroimalla ensin testimielessä yhden haastattelun ja luokittelemalla sen heti litteroinnin jälkeen. Pohdin pari päivää luokituksia ja litterointitavan toimivuutta. Kun päädyin niissä mielestäni toimivaan yhteismitalliseen ratkaisuun, tein kaikki loput litteroinnit kerralla samalla menetelmällä. (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185.)

Vasta tämän jälkeen suoritin aineiston luokittelun ensimmäisen litteroinnin aikana syntyneen luokittelun mukaisesti. Tarkastelin luokittelun toimivuutta jokaisen haastattelun litteroinnin jälkeen ja tein tarvittavat täydennykset luokituksiin. Lisäksi pohdin luokituksen täydennyksen vaikutukset jo litteroituihin haastatteluihin niissä muutoksia minimoiden.

Aineiston käsittelyn laaduntarkkailun osalta tein aineiston ensimmäiset litteroinnit seuraavana päivänä ja koko aineiston litterointi tapahtui haastatteluviikon päätteeksi, jolloin haastattelutilanne oli vielä mahdollisimman tuoreessa muistissa (Hirsjärvi & Hurme 2004, 185). Vastauksia litteroidessani havaitsin, että haastateltavien käyttämiä passiivimuotoja on erittäin vaikea tulkita jälkikäteen. Tarkoittaako haastateltava itseään toimijana? Vai tarkoittaako hän jotain yleisempää muotoa ”meillä tehdään näin”?

7.3 Eettiset näkökohdat

Sähköinen kysely takasi vastaajien anonymiteetin, sillä kaikilla vastaajilla oli käytössä sama linkki, jonka kautta osallistua. Kyselytutkimuksen saatteessa kerrottiin tutkimuksen tulosten luottamuksellisuudesta ja anonymiteetistä, vaikka kyselyyn vastanneet antaisivat yhteystietonsa. Saatteessa kerrottiin myös, että tulokset julkaistaan kokonaistuloksina, eikä yksittäistä vastausta ole mahdollista erottaa. Erotin kyselyssä pyydetty yhteystiedot heti tutkimuksen analysoinnin alussa muusta aineistosta vastaajan henkilöllisyyden yhdistämisen välttämiseksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 125.)

Kerroin haastateltaville heti haastattelun alussa, mitä tutkimus koskee ja mihin tutkimuksella pyritään (Tuomi & Sarajärvi 2002, 75). Pohdin laadullisen osuuden analysointitapaa jo ennen haastattelujen tekemistä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 71). Päädyin jättämään raportistani haastatteluista poimittavat suorat lainauksen pois sekä luottamuksen ilmapiiriin synnyttämiseksi että haastateltavien tunnistettavuuden estämiseksi. Kerroin tämän myös haastateltaville ennen varsinaisen tallennettavan haastattelun alkua. Haastattelutilanteissa syntyikin mielestäni hyvän luottamuksen ilmapiiri.

Kerroin haastateltaville, että tallenteet tulivat ainoastaan omaan tutkimuskäyttöni opinnäytetyön ajaksi. Tuhosin tallenteet analysointivaiheen päätyttyä. Laadulliseen tutkimukseen osallistuneiden mahdollisimman hyvän anonymiteetin ja tietosuojan varmistamiseksi on tulosten esittelyssä jätetty pois heidän tarkempi esittelynsä (Heikkilä 2010, 32).

Tutkimusaiheen valinta asettaa eettisen haasteen, voiko itseään näin lähellä olevaa aihetta lähestyä objektiivisesti. Samoin myös pohdin ennen haastatteluihin ryhtymistä, millaisia tutkimustuloksia saan tavoitella ja miten saamiani tietoja hyödyntää. Tässä ratkaisevaksi mielestäni tekee se, että haastatteluissa pyrin vaikuttamaan haastateltaviin mahdollisimman vähän esittäessäni kysymyksiä itselleni läheisestä aiheesta sosiaalisesta intranetista. Sen sijaan annoin haastateltaville mahdollisimman paljon tilaa kertoa käytössä olevasta ratkaisusta. Kysyin ainoastaan vastausta täydentäviä kysymyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 123.)

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tutkimusaihetta valitessani nousi läheisesti työhöni liittyvä sosiaalinen intranet luontevasti strategiaviestinnän lähestymiskulmaksi. Aiheen valinnan yhtenä perusteena oli oman ammatillisen osaamiseni lisääminen. Vasta opinnäytetyöprosessin aikana ymmärsin aiheen haastavuuden. Rajaaminen oli tärkein osa prosessia. Samoin palaaminen tutkimusongelmaan. Mitä haluan tällä tutkimuksella selvittää?

Tässä tutkimuksessa lähestymistapa oli kerätä tilastollista dataa ja sitä kautta haastateltavia, sekä tarkentaa ja syventää haastateltavien vastauksia haastattelun avulla. Tämä tuntui luonnollisimmalta tavalta toteuttaa onnistunut tutkimus.

Hirsjärvi ym. (2007, 132) esittävät, että laadullista tutkimusta voidaan käyttää ennen tilastollista varmistamaan tutkimuskysymysten mielekkyys tutkittavan ryhmän kannalta. Tällä lähestymistavalla olisi mahdollista ongelman asettelun täsmentäminen assistenttien näkökulmasta ja antaisin tutkittavan ryhmän itse vaikuttaa enemmän tutkimuksen sisältöön.

Opinnäytetyöprosessin edessä oli hauskaa huomata, miten alussa epämääräisen oloinen tutkimuksen kohde lähde lähteeltä suorastaan repesi käsistä ja teoriaosuuden painotus verrattuna tutkimukselliseen osuuteen oli moninkertainen. Työn edetessä teoriaosuudesta alkoi jäädä paljon ylimääräisiä rönsyjä pois, kun tutkimusongelma alkoi saada lopullista muotoaan. Rönsyistä ei ollut enää niin vaikea luopua kuin alussa. Kaikki, mitä olen tätä tutkimusta varten lukenut, päätyi se sitten raporttiin tai ei, on ollut hyödyllistä syväasukellusta itseä kiinnostavaan aiheeseen ja kartuttanut omaa ammatillista pääomaani. Olen päättänyt myös hyödyntää näitä ”rönsyjä” oman yrityksemme blogikirjoituksissa ja näin saan tekemäni taustatyön hyötykäyttöön.

Aihe oli opinnäytetyötä tehtäessä välillä osoittautua liian suureksi ja haastavaksi, mutta tiukalla rajaamisella ja asioiden karsimisella tunnen löytäneeni sopivan kokonaisuuden lopputulokseen. Aiheen valinta perustui siihen, että halusin oman työni takia tutustua strategiaan kokonaisuutena. Kannattavampaa olisi ollut tutkia sosiaalisten piirteiden käyttöä intranetissä assistenttityössä.

Mitä enemmän kirjoittaa, sitä enemmän oppii myös lukemaan valikoiden. Usean kierroksen aikana oppii, miten kirjoittajana jäsentää tekstiään ja asioita esittää. Kirjoittajana olen saanut opinnäytetyötä tehdessäni vahvistuksen tavalleni kirjoittaa heti ajatuksen synnyttyä ns ”nauruversio” tekstiä. Sen jälkeen on paljon helpompi alkaa kritisoida ja kommentoida kirjoittamaansa. Miettiä, mistä näkökulmasta aihetta tarkastelen ja mikä on oman lähestymistapani kannalta paras jäsenitys. Siirrän jo tuotetun, mutta tarpeettomaksi osoittautuneen, tekstin toiseen tiedostoon. Silloin tekstiä ei ole yhtään niin hankalaa luopua, kuin jos poistaisi sen suoraan.

Yksi tärkeä työskentelyyn liittyvä huomio on ollut, että vain antamalla ajatteluprosessille aikaa ja tilaa syntyy tuloksia. Ajatusprosessia ei voi pakottaa eteenpäin ja tekemällä työtä tipoittain muiden töiden lomassa, voi lähinnä vain etsiä lähteitä ja kirjata ylös yksittäisiä hyviä huomioita. Kokonaisuuden hahmottamiseen tarvitaan yhtäjaksoista asiaan paneutumista.

Lähteet

Aalto, M. 2013. Johdon assistentin roolin kehittäminen strategiavuosisikellon avulla. Haaga-Helia. Helsinki.

Ahonen, J. 2011. Implementing a social intranet: A study of organizational readiness for change. Aalto University. Helsinki.

Aito HSO 2015a. HSO-historia. Luettavissa: https://www.aitohso.fi/aito_hso/historia. Luet-
tu: 24.10.2015.

Aito HSO 2015b. Oikea kumppani. Luettavissa: https://www.aitohso.fi/aito_hso. Luettu:
28.9.2015.

Aito HSO 2015c. Aito HSO:n uusi strategia. Luettavissa:
https://www.aitohso.fi/aito_hso/strategia. Luettu: 24.10.2015.

Ammattinetti 2015. Sihteeri/Assistentti. Luettavissa:
http://www.ammattinetti.fi/ammattit/detail/321_ammatti. Luettu: 13.7.2015.

Arnott, R. 2015. Mission, Vision and Strategy – and the Importance for the Executive As-
sistant. Executive Secretary Magazine, 4, 6. s.12–13.

Cozijn, R., Maes, A., Schackman, D. & Ummelen, N. 2007. Structuring job related
information on the intranet: an experimental comparison of task vs. an organizationbased
approach. Journal of Technical Writing & Communication, 37, 2. s. 203–216.

Eerikäinen, P. 2012. Effective Social Intranet. Case: Mobile Routing Business Unit, Tell-
abs. Lappeenranta University of Technology. Lappeenranta.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2003. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Vastapaino. Jyväskylä.

Eskola, J. & Vastamäki, J. 2010. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola,
J. & Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin I. Metodien valinta ja aineistonkeruu:
virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. s. 27–44. PS-kustannus. Jyväskylä.

Haaga-Helia 2015. Johdon assistenttityön ja kielten koulutus, tradenomi (AMK). Luettavissa: <http://www.haaga-helia.fi/fi/koulutus/ammattikorkeakoulututkinnot/johdon-aasistenttityon-ja-kielten-koulutus-tradenomi-amk?userLang=fi>. Luettu: 13.7.2015.

Heikkilä, T. 2010. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus Helsinki University Press. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Tammi. Helsinki.

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Jones, P. 2008. Communicating Strategy. Gower. Hampshire.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Management Institute of Finland. Helsinki.

Juholin, E., Åberg, L. & Aula, P. 2015. Towards responsible dialogue: Searching for the missing piece of strategic employee communication. Teoksessa Catellani Andrea, Tench Ralph & Zerfaß Ansgar (toim.). Communication Ethics in a Connected World. P.I.E. Peter Lang, Brussels.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Karjalainen, P. 2014. The Role of the Management Assistant in the Future. Summary of the Management Assistant 2020 research. Executive Secretary Magazine, 3, 6. s. 46–47.

Kolehmainen, I. & Korhonen, A. 2014. Sosiaalisen intranetin käyttö organisaation vuorovaikutusympäristönä. Asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä ja kokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Kotter, J. 2014. Accelerate.XLR8. Harvard Business Review Press. Boston.

Kärnä, E. 2014. Middle-level practitioner's role and empowerment in strategy process and implementation. Haaga-Helia. Helsinki.

Leppälä, H. 2012. Johdon assistentti ja muutosvoimat vuoteen 2020 mennessä. Haaga-Helia. Helsinki

Mantere, S. 2003. Champion, citizen, cynic? Social positions in the strategy process. Helsinki University of Technology. Espoo.

Metsälä, M. 2015. #MUNPAULIG. Työntekijälähettiläys Oy Gustav Paulig Ab:ssa. Satakunnan ammattikorkeakoulu. Pori.

Metsämuuronen, J. 2005. TTP - Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. International Methelp Ky. Helsinki.

Mikkonen, M. 2012. Johdon assistentin osaamistarpeet tulevaisuudessa: Assistentti 2020-verkkoaiivoriin viitekehyksen laadinta ja testaus. Haaga-Helia. Helsinki.

Mintzberg, H., Ahlstrand, B. & Lampel, J. 2005. Strategy Safari. A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press. New York.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. WSOYpro Oy. Helsinki.

Rapp, M. 20.10.2015. Järjestöpäällikkö. Aito HSO ry. Haastattelu. Helsinki.

Saarikoski, S. 2015. Mediatyhteiskunnan sisällissota on hajottanut todellisuuden. Yksimielisyys pirstoutuu yhä rajummin – luottamus mediaan ja tieteeseen horjuu ja päätöksenteko muuttuu entistä vaikeammaksi. Helsingin Sanomat, 277.

Salas, Kristy, Huxley & Craig. 2014. Enhancing visualization to communicate and execute strategy: Strategy-to-Process Maps. Journal of Strategy and Management, 7, 2. s.109–126.

Salminen, H. 2014. Viestinnän osaajasta strategiseksi vuorovaikuttajaksi. Viestinnän johtajuus 2010-luvulta eteenpäin. Helsingin yliopisto. Helsinki.

Santalainen, T. & Baliga, R. 2015. Kun normibisnes ei riitä. Kestävä strategiointi. Talentum. Helsinki.

Savinainen, T. 2013. Johdon assistentin rooli ja osaaminen strategiatyön tukena. Haaga-Helia. Helsinki.

Silverman, D. 2006. Interpreting qualitative data. Third Edition. Methods for Analyzing Talk, Text and Interaction. SAGE Publications Ltd. Oxford.

Sull, D., Homkes, R. & Sull, C. 2015. Why Strategy Execution Unravels – and What to Do About It. Harvard Business Review, 93, 3. s. 58–66.

Suominen, K., Karkulehto, K., Sipponen, J. & Hämäläinen, V. 2012. Esimies strategiavai-
kuttajaksi. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Taanila, A. 2014a. Aineiston esittäminen ja kuvailu. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/k/kuvailu.pdf>. Luettu: 16.10.2015.

Taanila, A. 2014b. Akin menetelmäblogi. Kirjoituksia Aki Taanilan kvantitatiivisesta mene-
telmäpajasta. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/>. Luettu: 16.10.2015.

Tilastokeskus 2014. Yksityisen sektorin palkkatiedustelu 2014. Tilastokeskuksen yleinen
ammattiluokitus. Luettavissa: http://www.stat.fi/keruu/yksp/files/yksp_tp-koodit_14.pdf.
Luettu: 13.7.2015.

Toivonen, T. 2015. Mitta täytti vihapuheesta – MTV ja HS rajoittavat nettikommentointia.
Luettavissa:
http://yle.fi/uutiset/mitta_taytty_vihapuheesta__mtv_ja_hs_rajoittavat_netikomentointia/8271405. Luettu: 14.10.2015.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Tuomi, L & Sumkin, T. 2011. Strategia arjessa. Oivalluksia organisaation uudistajille. Sa-
noma Pro Oy. Helsinki.

Vuori, J. & Siivonen, K. 2009. Johdon assistenttien työ 2015 - Ennakointia tulevaisuuden
rakentamiseksi. Haaga-Helia. Helsinki.

Ward, T. 2012. The Social Intranet. Key factors for Intranet 2.0 Success; Social Intranet
Success Matrix. Prescient Digital Media. Luettavissa:

<http://www.prescientdigital.com/downloads/social-intranet-whitepaper-prescient-digital-feb2012.pdf> Luettu: 17.5.2015.

Liitteet

Liite 1. Maarit Rappin haastattelun runko

Aito HSO ry:n järjestöpäällikkö Maarit Rappille sähköpostilla lähetetyt haastattelukysymykset:

- Koska yhdistys on perustettu?
- Miksi yhdistys perustettiin?
- Keille yhdistys on nykyään tarkoitettu?
- Minkä verran yhdistyksessä on jäseniä?
- Millaisista henkilöistä yhdistyksen jäsenistö koostuu?
- Mitä asioita yhdistys ajaa?
- Mikä on yhdistyksen toiminta-ajatus?
- Mikä on yhdistyksen nykyinen visio ja strategia? Koska ne on tehty? Mitä niillä halutaan saavuttaa?
- Mitä yhdistys nykyään tekee konkreettisesti?

Liite 2. Kyselytutkimuksen saate

10.8.2015 lähetetyn uutiskirjeen saate:

STRATEGIAVIESTINNÄN TUTKIMUS

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun täydennysopiskelija HSO-sihteerin Anna Nurkse toteuttaa osana opinnäytetyötään tutkimuksen sosiaalisen intranetin käytöstä strategiaviestinnässä assistentin työssä. Tavoitteena on selvittää miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään, mitä organisaation intranetissä tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät ja miten assistentti voi hyödyntää sosiaalista intranetia strategiaviestinnässä.

Kyselyyn toivotaan vastaajia, jotka toimivat tällä hetkellä missä tahansa assistentin tai sihteerin tehtävässä. Tutkimus jatkuu kyselyn jälkeen haastatteluilla, joihin voi halutessaan ilmoittautua täyttämällä yhteystietonsa kyselyn lopussa olevalle lomakkeelle. Kaikki vastaukset käsitellään anonyymisti ja luottamuksellisesti.

Tutkimuksen tulokset julkaistaan niiden valmistuttua Aito HSO:n jäsenille.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastausaika päättyy pe 21.8.2015 klo 18.00.

Tutkimukseen voi käydä vastaamassa osoitteessa:

<https://www.webropolsurveys.com/S/EDCD4F9A6DA25EC4.par>

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Anna Nurkse, anna.nurkse@myy.haaga-helia.fi,

Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

28.8.2015 lähetetty saateviesti:

AUTA HSO-KOLLEGAA OPINNÄYTETYÖN TEOSSA JA VASTAA STRATEGIAVIESTINNÄN KYSELYYN!

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun täydennysopiskelija HSO-sihteerin Anna Nurkse toteuttaa osana opinnäytetyötään tutkimuksen strategiaviestinnästä assistentin työssä. Tavoitteena on selvittää miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään ja mitä organisaation tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät työssään. Vastaaminen vie vain noin 10 minuuttia. Kaikkien vastanneiden kesken arvotaan HSO-nimikkokorvakorut.

Kaikkien kyselyyn vastanneiden ja yhteystietojensa jättäneiden kesken arvotaan HSO-nimikkokorvakorut.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 10 minuuttia.

Vastausaika päättyy pe 4.9.2015 klo 17.00. Tutkimukseen vastataan

osoitteessa: <https://www.webropolsurveys.com/S/EDCD4F9A6DA25EC4.par>

Kaikki vastaukset on arvokkaita ja niiden käsittely tapahtuu anonyymisti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset julkaistaan niiden valmistuttua Aito HSO:n jäsenille.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Anna Nurkse anna.nurkse@myy.haaga-helia.fi, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

15.9.2015 lähetetty saate:

VIELÄ EHDIT VASTATA STRATEGIAVIESTINNÄN KYSELYYN – AUTA HSO KOLLEGAA OPINNÄYTETYÖN TEOSSA!

Haaga-Helia ammattikorkeakoulun täydennysopiskelija HSO-sihteerin Anna Nurkse toteuttaa osana opinnäytetyötään tutkimuksen strategiaviestinnästä assistentin työssä. Tavoitteena on selvittää miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään ja mitä organisaation tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät työssään.

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Vastausaika päättyy pe 18.9.2015 klo 17. Kaikkien kyselyyn vastanneiden ja yhteystietojensa jättäneiden kesken arvotaan HSO-nimikkokorvakorut. Tutkimukseen vastataan osoitteessa: <https://www.webpolsurveys.com/S/EDCD4F9A6DA25EC4.par>

Kaikki vastaukset on arvokkaita ja niiden käsittely tapahtuu anonymisti ja luottamuksellisesti. Tutkimuksen tulokset julkaistaan niiden valmistuttua Aito HSO:n jäsenille. Tulosten julkaisun avulla on tarkoitus esitellä sihteereille ja assistenteille keinoja osallistua strategiaviestintään työyhteisönsä vuorovaikutuskanavien avulla.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa Anna Nurkse anna.nurkse@myy.haaga-helia.fi, Johdon assistenttityön ja kielten koulutusohjelma, Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 3. Kyselylomake



Opinnäytetyötutkimus: Sosiaalinen intranet strategiaviestinnässä assistentin työssä

Opinnäytetyötutkimuksesta ja sen tavoitteista:

Kyselyyn vastaaminen vie noin 10 minuuttia. Annetut vastaukset käsitellään nimettöminä ja ehdottoman luottamuksellisinä. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista. Vastaukset julkaistaan Aito HSO:n jäsenille syksyn aikana tutkimuksen valmistuttua. Kaikki vastaukset ovat arvokkaita ja kertovat tutkimuksen kannalta oleellista tietoa, vaikket jokaiseen kohtaan osaisi vastatakaan.

Kaikki kyselyyn vastanneet osallistuvat HSO-nimikkokorvaukseen arvontaan. Arvonnasta yhteystiedot kysytään kyselyn lopussa.

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää miten assistentit osallistuvat strategiaviestintään ja mitä organisaation intranetissä tarjoamia vuorovaikutusvälineitä assistentit käyttävät.

Taustoittavat kysymykset

1. Tittelisi tai tehtäväsi:

2. Toimenkuvasi

- ☐ Johdon sihteeri tai johdon assistentti
☐ Sihteeri tai assistentti
☐ Sihteeri- tai assistenttiharjoittelija
☐ Muu, mikä

3. Työvuosiesi määrä täysinä vuosina ja numerona ilmoitettuna.

Työkokemus nykyisessä tehtävässä:

Työkokemus assistentin työstä:

4. Valmistumisvuotesi (HSO-sihteeri tai tradenomi):

5. Organisaatiolanne henkilöstön määrä:

- ☐ 0-9
☐ 10-49
☐ 50-249
☐ 250-499
☐ 500-

6. Onko organisaatiollanne toimipisteitä muualla kuin Suomessa?

☐ kyllä ☐ ei

(Sivu 1 / 6)

Opinnäytetyötutkimus: Sosiaalinen intranet strategiaviestinnässä assistentin työssä

7. Laita seuraavat ominaisuudet oman työsi kannalta tärkeysjärjestykseen numeroiden luvuilla 1-8 siten, että 1 tärkein ja 8 vähiten tärkeä):

<input type="text"/>	Tietotekniikkataidot
<input type="text"/>	Kielitaito
<input type="text"/>	Oma-aloitteisuus
<input type="text"/>	Sosiaaliset taidot
<input type="text"/>	Järjestelykyky
<input type="text"/>	Täsmällisyys
<input type="text"/>	Kyky työskennellä paineen alla
<input type="text"/>	Kyky työskennellä kiireen keskellä

8. Mitä muita ominaisuuksia sinulta työssäsi edellytetään?

9. Kerro lyhyesti tärkeimmät työtehtäväsi:

<-- Edellinen

Seuraava -->

(Sivu 2 / 6)

Sosiaalinen intranet

Sosiaalisella intranetillä tarkoitetaan organisaation sisäistä toimintaympäristöä, jossa viestintä tapahtuu vuorovaikutteisesti.

10. Vuorovaikutus ja yhteistyö:

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 en samaa enkä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Organisaationne viestintä on avointa ja läpinäkyvää.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan keskusteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationne ilmapiiri kannustaa sinua osallistumaan keskusteluun.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet mahdollistaa vuorovaikutusta organisaationne sisällä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet kannustaa sinua vuorovaikutukseen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet tukee organisaationne työntekijöiden välistä yhteistyötä.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Intranet kannustaa sinua yhteistyöhön muiden työntekijöiden kanssa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Käydäänkö organisaationne intranetissä keskustelua seuraavista:

	1 täysin eri mieltä	2 jokseenkin eri mieltä	3 en samaa enkä eri mieltä	4 jokseenkin samaa mieltä	5 täysin samaa mieltä
Mihin suuntaan organisaationne on menossa (visio)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaationne tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saavutetut tavoitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Miten tavoitteet näkyvät käytännön työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitä seuraavista vuorovaikutusvälineistä organisaationne intranetissä on käytössä:

	kyllä ja käytän itse	kyllä, mutta en itse käytä	ei ole käytössä	en osaa sanoa
Työkalut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Komentointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtilat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Blogit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wikis	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöiden välinen keskustelu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät voivat <u>tuottaa</u> sisältöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät voivat <u>muokata</u> sisältöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijät voivat <u>jakaa</u> dokumentteja tai sisältöä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Halutessasi voit vielä omin sanoin kuvata alle miten organisaationne intranet mahdollistaa keskustelua, vuorovaikutusta ja yhteistyötä:

<-- Edellinen

Seuraava -->

Strategia kertoo mihin organisaatio on menossa ja miten sinne päästään.

14. Mitä mieltä olet väittämästä, että strategia on organisaatiossanne kaikkien yhteinen asia:

- ☐ 1 täysin eri mieltä
- ☐ 2 joihinkin eri mieltä
- ☐ 3 en eri enkä samaa mieltä
- ☐ 4 joihinkin samaa mieltä
- ☐ 5 täysin samaa mieltä

15. Osaatko nimetä organisaationne strategiset tavoitteet?

- ☐ Osaan nimetä useita
- ☐ Osaan nimetä yhden
- ☐ En osaa nimetä

16. Miten organisaationne strategiaa käsitellään intranetissänne?

- ☐ Tavoitteiden esittely
- ☐ Aikataulut tai vastuut
- ☐ Saavutettujen tavoitteiden esittely
- ☐ Kuvauksina siitä mihin olette menossa ja miten sinne pääsette
- ☐ Strategian esittely kuvana
- ☐ Erilaiset dokumentit
- ☐ Erilaiset keskustelut

17. Miten tyytyväinen olet mahdollisuudesta osallistua organisaationne strategiatyöhön?

- ☐ 1 erittäin tyytymätön
- ☐ 2 joihinkin tyytymätön
- ☐ 3 en tyytymätön enkä tyytyväinen
- ☐ 4 joihinkin tyytyväinen
- ☐ 5 erittäin tyytyväinen

18. Strategiatyöhön osallistuminen:

Strategiatyöhön voi osallistua suunnittelemalla strategian sisältöä, suunnittelemalla strategian toteutusta, osallistumalla strategian lanseerauksen suunnitteluun tai toteutukseen, osallistumalla strategian toteutukseen arkityössä ja seuraamalla strategian tuloksia.

	kyllä	ei
Osallistuvatko työntekijät organisaationne strategiatyöhön?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osallistutko itse organisaationne strategiatyöhön?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

19. Jos osallistut strategiatyöhön, kuvaa tässä miten osallistut:

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

(Sivu 4 / 6)

Strategiaviestintä

Strategiaviestintä pitää sisällään esimerkiksi strategian sisällön viestintää (mitä tavoitellaan ja mihin organisaatio on menossa), strategian toteutuksen viestintää (miten tavoitteet näkyvät ja toteutuvat käytännön työssä) ja strategiaprosessin viestintää (aikataulut, vastuut, roolit).

20. Osallistutko organisaatiosi strategiaviestintään?

☐ kyllä ☐ ei

21. Miten tyytyväinen olet mahdollisuudesta osallistua organisaationne strategiaviestintään?

- ☐ 1 erittäin tyytymätön
☐ 2 jokseenkin tyytymätön
☐ 3 en tyytymätön enkä tyytyväinen
☐ 4 jokseenkin tyytyväinen
☐ 5 erittäin tyytyväinen

22. Jos osallistut strategiaviestintään, niin mihin seuraavista osa-alueista osallistut ja miten:

- ☐ Strategian sisällön viestiminen
☐ Strategian toteuttamisen viestintä
☐ Strategiaprosessin viestintä

23. Miten haluaisit osallistua organisaatiosi strategiaviestintään?

24. Millä tavoin organisaationne intranet kannustaa vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön strategiaviestintään liittyen?

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

(Sivu 5 / 6)

Herättikö kysely sinussa ajatuksia?

25. Haluaisitko vielä kommentoida jotain asiaa kyselyyn liittyen?

Kyselyn jälkeen tutkimus jatkuu tarkentavilla haastatteluilla, jotka ovat oleellinen osa tiedonkeruuta ja varsinaisen tutkimusongelman ratkaisua.

26. Voit halutessasi ilmoittautua noin tunnin mittaiseen haastatteluun tai jättää yhteystietosi arvontaa varten täyttämällä alla olevan lomakkeen:

Haastattelun sisältö käydään läpi ja muut yksityiskohdat sovitaan etukäteen puhelimitse, jolloin voit vielä arvioida halukkuutesi osallistua. Yhteystietoja ei käytetä millään tavalla tutkimuksen analysoinnissa, vaan tiedot erotetaan toisistaan.

Etunimi	<input type="text"/>
Sukunimi	<input type="text"/>
Matkapuhelin	<input type="text"/>
Sähköposti	<input type="text"/>

27. Oletko käytettävissä haastatteluun vai osallistumassa vain arvontaan?

- ☐ Haastattelu
☐ Arvonta

Vastaukset käsitellään ehdottoman anonymisti, vaikka syöttäisit yhteystietosi.

(Sivu 6 / 6)

Vastauksesi on nyt tallennettu, kiitokset! Tulokset julkaistaan syksyn aikana Aito HSO:n kautta. Kerron mielelläni lisätietoja tutkimuksesta ja sen tavoitteista anna.nurkse@myy.haaga-helia.fi.

Survey powered by:
WebropolSurveys

WEBOPOL
THE INTELLIGENT WAY

Liite 4. Teemahaastattelun runko

Haastattelun alussa:

- Tutkimuksen tavoitteiden esittely
- Haastattelun luottamuksellisuuden ja anonymiteetin läpikäynti
- Haastattelussa saatujen tietojen käsittely ja käytötapa
- Haastattelussa syntyneen tallenteen käsittely
- Haastateltavan taustatiedot (rooli, titteli, organisaation henkilöstön määrä)

Assistentin työ, haastateltavan rooli ja työtehtävät:

- Kerro työstäsi (viikkorutiinit, työpäivän sisältö ja kulku jne)
- Kerro toimenkuvastasi, tehtävästäsi ja asetetuista tavoitteista
- Esimiehen työparina olo
- Kerro assistentin roolista organisaatiossanne
- Miten koet oman roolisi omassa organisaatiossanne?
- Koetko olevasi monen asian solmukohdassa ja miten käytät sitä vastuuta vaativaa positiota?

Viestintä, vuorovaikutus ja yhteistyö haastateltavan organisaatiossa:

- Millaista on organisaationne vuorovaikutus ja yhteistyö?
- Viestinnän avoimuus ja läpinäkyvyys
- Viestinnän suunta
- Kannustetaanko organisaatiossanne vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön toisten työntekijöiden kanssa?
- Jos kannustetaan, niin miten?
- Jos ei, niin mikä siihen on syynä ja millaiseksi tilanteen koet?

Haastateltavan organisaation intranet:

- Millainen väline on organisaationne intranet?
- Mahdollistaako se vuorovaikutusta?
- Mahdollistaako se yhteistyötä?
- Onko se niin sanottu sosiaalinen intranet?
- Jos organisaatiossa olisi sosiaalinen intranet, niin miten hyödyntäisit sitä omassa työssäsi ja etenkin strategiaviestintään?

Strategiaviestintä:

- Miten organisaatiossa tehdään strategiaviestintää?
- Mistä viestitään ja miten?
- Miten osallistut strategiaviestintään?
- Miten haluaisit osallistua strategiaviestintään?
- Mikä estää osallistumasta?

Liite 5. Tuloksista artikkeliksi

Artikkeli julkaistiin Aito HSO –yhdistyksen jäsenille tarkoitettussa Aito-lehdessä joulukuun 2015 numerossa.

Strategiaviestintä ja sosiaalinen intranet assistentin työssä

Assistentit ovat aiemmissa tutkimuksissa osoittaneet kiinnostuksensa osallistua nykyistä enemmän strategiaviestintään. Johdon assistentit eivät tutkimuksen mukaan aina ymmärtäneet osallistuvansa strategiaan arkisissa koordinointiin tai johdon avustamiseen liittyvissä tehtävissään.

Kartoitin tänä syksynä valmistuneessa opinnäytetyötutkimuksessani assistenttien osallistumista strategiaviestintään yhdessä sosiaalisen intranetin kanssa. Halusin myös tietää assistenttien osallistumisesta strategiaviestinnän eri osa-alueisiin. Selvitin myös mitä vuorovaikutustyökaluja he työssään käyttävät. Tutkimushaastattelujen avulla etsin kokeneiden assistenttiammattialaisten käytännön kokemuksia ja neuvoja.

Intranet on organisaation sisäinen verkko, johon pääsee vain rajattu joukko henkilöitä. Intranetissä jaetaan ohjeistuksia ja tiedotteita, ja usein sen tarkoitus on vähentää sähköpostin määrää. Sosiaalisella intranetillä tarkoitetaan vuorovaikutuksellista ympäristöä, joka mahdollistaa keskustelun ja kommentoinnin. Yksi keskeisistä ajatuksista on, että koko työyhteisö toimii sen sisällöntuottajana.

Kyselyssä selvitettiin, mitä sosiaalisen intranetin vuorovaikutustyökaluja assistentit työssään käyttävät. Eniten assistentit käyttivät sekä sisällöntuotantotyökaluja (51 %) että mahdollisuutta jakaa dokumentteja tai sisältöjä (51 %). Työntekijöiden väliseen keskusteluun tarkoitettuja työkaluja käyttää 29 % assistenteista. Tykkäyksiä käyttää 26 % assistenteista ja kommentointia 23 %. Vähiten assistentit käyttivät blogeja (14 %).

Strategian avulla yritys tavoittelee menestystä liiketoiminnassaan. Visio kertoo mihin organisaatio on menossa ja strategia taasen, miten sinne päästään. Yksi strategiatyön haaste on se, että strategiaa luotaessa pitäisi katsoa tulevaisuuteen. Strategian avulla koitamme siis tehdä näkymättömästä ja vielä tuntemattomasta jollain tavalla hallittavaa. Eniten (37 %) organisaatioiden intraneteissa keskusteltiin organisaation tavoitteista ja toiseksi eniten saavutetuista tavoitteista (32 %). Vähiten intraneteissa keskusteltiin siitä, ”miten tavoitteet näkyvät käytännön työssä” (20 %).

Strategiaviestinnällä pyritään siihen, että tästä edellä mainitusta tuntemattoman tulevaisuuden tavoittelusta saadaan jotain yhteisesti ymmärrettyä. Strategiaviestinnällä pyritään tekemään strategiasta mahdollisimman konkreettista ja kaikkia organisaation jäseniä koskettavaa.

Tutkimuksen mukaan noin kolmasosa (31 %) kyselyyn vastanneista assistenteista osallistuu strategiaviestintään. Eniten assistentit osallistuvat strategian toteuttamisen viestintään (42 %). Tehtävät vaihtelivat kehityskeskustelujen aikatauluttamisesta työn ja työtapojen kehittämiseen. Toiseksi eniten strategian sisällän viestimiseen (33 %). Vähiten assistentit osallistuvat strategiaproessin viestintään (25 %). Vain 9 % kyselyyn vastanneista assistenteista oli erittäin tyytymättömiä tai jokseenkin tyytymättömiä mahdollisuudestaan osallistua strategiaviestintään.

Strategiaviestinnässä assistentit käyttävät intranetiä viestiäkseen organisaatorakenteesta, henkilöstö-, rekrytointi- ja nimitysuutisista sekä strategisten tavoitteiden toteutumisesta. Helppimmillaan strategiaviestintään osallistuminen voi olla toisen kirjoituksesta tykkääminen. Johdon assistentit voivat kokea vaikeaksi esittää omien mielipiteidensä esittämisen sosiaalisessa intranetissä, johtuen heidän organisatorisesta sijainnistaan johdon ja työntekijöiden välillä. Heillä on kuitenkin usein aitiopaikka strategiatyöhön ja sitä kautta he voivat tuoda panoksensa strategiaviestintään. He saattavat tuntea strategiatyön taustoja ja yksityiskohtia erityisen hyvin. Sitä hyödyntäen he voivat tuoda sosiaalisessa intranetissä esille tarvittavia faktoja. Assistentti voi myös nostaa ylimmän johdon tietoisuuteen erilaisia ajankohtaisia kysymyksiä, joita voisi olla hyvä avata sosiaalisessa intranetissä.

Strategiaviestintään osallistuminen voi olla kannustamista, jossa assistentti kannustaa muita työntekijöitä esittämään johdolle kysymyksiä. Lisäksi strategiaviestintään osallistuminen voi olla tiedonvälittämistä, kuten mistä strategiaan liittyvä materiaali löytyy tai tärkeiden tietojen poimimista ja välittämistä muille työntekijöille. Samoin assistentti voi korjata työntekijöiden keskusteluissa esille tulevia virhekäsityksiä. Assistentti voi myös osallistua strategiaa esittelevien videoiden tekoon yhdessä ylimmän johdon kanssa.

Strategiassa on monesti kyse organisaation kyvystä uudistua. Uudistuminen vaatii organisaatiolta rohkeutta, joukkuehenkeä ja yhdessä tekemistä. Yhdessä organisaatio voi tuoda esille tosiasioita ja ymmärtää edessä olevan muutospakon.

Kyselyssä kysyttiin koetaanko strategia organisaation yhteiseksi asiaksi. 71 % vastaajista oli täysin samaa mieltä tai jokseenkin samaa mieltä tästä väittämästä. Yli puolet vastaajista (61 %) kertoi työntekijöiden osallistuvan organisaationsa strategiatyöhön.

Joukkuehenkeä luodaan keskustelemalla ja antamalla mahdollisuus osallistua. Yhteisen päämäärän eteen taisteleva luo yhteishenkeä ja yhteenkuuluvuutta. Yhdessä nostetaan esille erilaisia organisaation kannalta elintärkeitä keskustelunaiheita ja etsitään niihin yhdessä ratkaisuja.

Kyselyyn vastanneita pyydettiin arvioimaan seitsemää erilaisesta vuorovaikutukseen ja yhteistyöhön liittyvästä väittämästä. Väittämä ”Työntekijöitä kannustetaan osallistumaan keskusteluun” sai korkeimman keskiarvon ja siinä annetuissa vastauksissa esiintyi vähiten hajontaa.

Strategiaviestintä on parhaimmillaan työntekijöiden kesken käytävää vuoropuhelua. Strategian ymmärtäminen vaatii esitettyjä näkemyksiä ja tehtyjä tulkintoja. Strategiaviestinnässä pyritään yhteisen ymmärryksen muodostamiseen. Työyhteisö käy keskustelua muodostaakseen yhteisen näkemyksen siitä, mistä organisaation strategiasta on kyse. Tätä keskustelua olisi suositeltavaa käydä sosiaalisessa intranetissä, joka on ajasta ja paikasta riippumaton. Näin keskustelu ja siihen osallistuminen on kaikkien saavutettavissa.

Strategiaviestintään osallistuminen oli haastatteluihin osallistuneiden johdon assistenttien mielestä monesti kiinni heistä itsestään. Oma-aloitteiset johdon assistentit esittävät sopivalla hetkellä johdolle apua erilaisten strategiaviestintään liittyvien tehtävien tekoon. Johdon assistentit toivat osaamistaan esimiehilleen esille ja kertoivat konkreettisia asioita, joissa voisivat olla avuksi.

Lähteet

Hämäläinen, V. & Maula, H. 2004. Strategiaviestintä. Inforviestintä Oy. Helsinki.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. MIF Management Institute of Finland. Helsinki.

Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen. Menestyksen timantti. Talentum. Helsinki.

Kärnä, E. 2014. Middle-level practitioner's role and empowerment in strategy process and implementation. Haaga-Helia. Helsinki.

Kolehmainen, I. & Korhonen, A. 2014. Sosiaalisen intranetin käyttö organisaation vuorovaikutusympäristönä. Asiantuntijatyötä tekevien käsityksiä ja kokemuksia. Jyväskylän yliopisto. Jyväskylä.

Nurkse, A. 2015. Sosiaalinen intranet strategiaviestinnässä assistentin työn tukena. Haaga-Helia.